

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ**

GÉNÉALOGIE DE L'EFFICACITÉ RESSENTIE

**Étude de l'évolution du rapport gestionnaire à l'efficacité dans le métro de
Montréal, 1966-2014**

Par

Denis Julien CARLIER

Diplômé de Sciences Po Paris en affaires internationales

Mémoire présenté pour obtenir le grade de

Maître ès sciences, M.Sc.

Maîtrise en études urbaines

Programme offert conjointement par l'INRS et l'UQAM

Mars 2015

Ce mémoire intitulé

GÉNÉALOGIE DE L'EFFICACITÉ RESSENTIE

**Étude de l'évolution du rapport gestionnaire à l'efficacité dans le métro de
Montréal, 1966-2014**

et présenté par

Denis Julien CARLIER

a été évalué par un jury composé de

Mme Claire POITRAS, présidente, INRS

Mme Julie-Anne BOUDREAU, directrice de recherche, INRS

Mme Sandra BREUX, codirectrice, INRS

Mme Laurence BHERER, examinatrice externe, université de Montréal

Plusieurs citations du présent mémoire constituent de libres traductions de propos formulés ou reproduits en anglais dans les sources consultées. Les expressions originales ont au besoin été ajoutées entre parenthèses pour éviter une trop grande déformation du contenu original.

Les mesures formulées au système impérial ont par ailleurs été converties au système international.

RÉSUMÉ

Le présent mémoire vise à réaliser une étude généalogique de l'évolution du rapport à l'efficacité au sein du métro de Montréal, depuis son ouverture en 1966. On y étudie l'efficacité à travers différents événements de perturbation du service, catégorisés selon leur dimension humaine ou non-humaine et selon leur dimension interne ou externe, afin de déterminer si l'évolution des objectifs de gestion s'accompagne d'une évolution de la définition de l'efficacité. Notre analyse se construit sur la méthode développée par Michel Foucault, complétée par l'apport de Bruno Latour à l'étude d'objets sociotechniques, encore peu abordés en sciences humaines et politiques. On participe de la sorte à l'étude d'enjeux trop peu traités dans les écrits scientifiques et considérés comme des prémisses dans les théories gestionnaires. De même, cette étude s'avère utile à une repolitisation d'enjeux trop souvent essentialisés, alors qu'ils sont au centre de nombreux rapports de force.

Le caractère politique de la définition de l'efficacité a été confirmé par notre travail en archives au sein de la Société de transport de Montréal et à partir de différentes bases de données journalistiques et l'on a pu déterminer que le développement du néolibéralisme est allé de pair avec une évolution vers une définition de moins en moins ancrée dans un rapport à la matérialité et de plus en plus centrée sur le ressenti. Cette transformation s'est accompagnée d'une évolution de la temporalité gestionnaire vers une approche de plus en plus réactive aux événements imprévus, voire à leur simple potentialité.

Mots-clés : efficacité, risque, sécurité, ressenti, perturbation, transport collectif, panne, incident, accident, tempête, grève, terrorisme.

ABSTRACT

Our master's essay aims at a genealogical study of the evolution of the managing relation to efficiency in Montréal's subway, since it opened in 1966. We study the concept of efficiency in the light of many traffic disturbance episodes, categorized both through their human/non-human and their internal/external characters, so as to know whether or not the evolution of management goals is linked to an implicit evolution of efficiency's definition. Our work is based on the method designed by Michel Foucault, enhanced by the contribution of Bruno Latour to the study of socio-technical objects, which keep being underrepresented in political and human sciences. We therefore participate in making up for a lack in scientific literature regarding issues still insufficiently analyzed, and even regarded as premisses of management theories. As a result, our essay is useful to repoliticize issues that are too often essentialized, when they can be considered as the basis of many power relations.

The political dimension of the definition of efficiency has been confirmed through our work on some data recovered from the Société de transport de Montréal's archives and some newspaper databases. We could therefore determine that the growing influence of neoliberalism went together with a definition of efficiency less and less centered on material issues and more and more centered on perceptive issues. This change came with an evolution of the managing temporality, more and more focused on unforeseen events, and even on their mere potentiality.

Keywords: efficiency, risk, security, perception, disturbance, public transportation, breakdown, incident, accident, storm, strike, terrorism

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier tout d'abord mes deux directrices, Julie-Anne Boudreau et Sandra Breux pour leur soutien, leurs conseils, leurs suggestions et leur disponibilité. J'aurais difficilement pu espérer un meilleur encadrement au cours des différentes phases de réalisation de mon mémoire et je leur en suis reconnaissant. Merci également à Anne-Marie Séguin, pour son aide dans le cadre du cours « Projet de mémoire ».

Ma deuxième pensée va à mes parents pour leur soutien continu au cours des années depuis mon départ du nid familial. Merci également à mon père pour ses commentaires sur les différentes versions du mémoire et ses conseils, parfois écoutés.

Je souhaite par ailleurs saluer mes colocataires successifs, en particulier celles et ceux qui ont eu à supporter mes grands schémas tracés à la craie sur le mur de la cuisine, ou mes trop nombreuses anecdotes sur l'histoire de la STM. Merci à beaucoup d'autres amis pour les nombreuses discussions sur les enjeux du mémoire, pour les moments de détente et leur soutien dans les moins bons moments.

Mes remerciements vont également aux membres du laboratoire Vespa, qui aura été un très bon environnement de travail dans une ambiance des plus cordiales, au cours de ces quelques années.

Enfin, je souhaite remercier ici Catherine Boily, du service d'archives de la STM, pour sa patience et son travail au regard de la masse de documents demandés, ainsi que Marie-Ève Dugas, bibliothécaire au centre UCS de l'INRS, pour son aide pratique concernant la bibliographie et la mise en page.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	xi
Liste des figures	xii
Liste des abréviations et des sigles	xiv
Introduction	1
Chapitre 1 : Le risque ressenti, levier analytique à l'étude de l'efficacité	15
Un besoin de réconcilier les approches opérationnelle et analytique	15
De l'intérêt d'étudier l'efficacité par le risque ressenti.....	18
Étudier l'efficacité dans un réseau urbain.....	20
Chapitre 2 : L'efficacité ressentie, hypothèse de recherche	25
Efficacité et contrôle gestionnaire	25
<i>L'efficacité, un objectif</i>	25
<i>La gestion, un moyen</i>	30
Hypothèses.....	34
<i>Principes et objectifs de la modélisation</i>	35
<i>E₁ ou les conditions préalables à l'efficacité</i>	38
<i>E₂ ou la stabilité du niveau d'efficacité comme préalable à son amélioration</i>	39
<i>E₃ et E₄ ou la distinction entre risque et destruction</i>	40
Chapitre 3 : La méthodologie foucauldienne appliquée au métro de Montréal	44
La généalogie foucauldienne comme méthode de collecte de données et d'analyse	44
Stratégie méthodologique et ajustements tactiques	47
Chapitre 4 : Urbanisme et circulation	53
La construction d'un métro, solution de compromis	53
Un métro construit pour une meilleure efficacité « métropolitaine »	57
L'infrastructure comme rapport à l'« éternité »	63
Chapitre 5 : Ingénierie et perfection	67
De l'ennemi à la nuisance : vers une dépolitisation de la grève (événements humains internes).....	71
La perfection technique remise en cause (événements non-humains internes)	80

Vers une mission métropolitaine en cas de situation exceptionnelle (événements non-humains externes).....	88
L'intégration des mesures d'urgence à l'efficacité gestionnaire (événements non-humains externes).....	91
Chapitre 6 : Management et performance	95
La disqualification de la confrontation syndicale par le discours d'efficacité (événements humains internes)	101
Vestusté et sous-financement : vers une gestion de crise permanente (événements non-humains internes)	106
Vers la quotidienneté de l'urgence (événements non-humains et humains externes)	112
Conclusion.....	131
Du continu au discontinu, puis à l'hypothétique.....	133
Contributions	141
Limites et perspectives	142
Annexe 1 : Demandes d'accès à l'information	145
Annexe 2 : Tableau de synthèse des événements identifiés en archives	153
Annexe 3 : Liste des personnes citées	207
Bibliographie	225

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de l'efficacité	29
Tableau 2 : Distinction entre les différentes approches de type managérial.....	32
Tableau 3 : Évolution de la dénomination de la STM depuis 1861.....	53
Tableau 4 : Évolution de l'achalandage annuel entre 1900 et 1952.....	54
Tableau 5 : Regroupements de municipalités autour de Montréal	55
Tableau 6 : Présidents de l'entreprise entre sa création en 1861 et la municipalisation de 1951	58
Tableau 7 : Dirigeants de l'entreprise à partir de la municipalisation de 1951.....	68
Tableau 8 : Grèves au sein de l'entreprise à partir de 1967.....	74
Tableau 9 : Résumé des modifications légales apportées à l'exercice du droit de grève	78
Tableau 10 : Importance des prolongements du métro par année.....	96
Tableau 11 : Évolution de la temporalité associée à la définition de l'efficacité selon les préoccupations gestionnaires dominantes de chaque période de l'histoire du métro.....	140

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Avis de recherche du SPVM repris par le <i>Journal de Montréal</i>	1
Figure 2 : Photos des suspects en une de <i>24 Heures</i>	2
Figure 3 : Collage de titres de journaux dénonçant un traitement médiatique unidirectionnel	3
Figure 4 : Autocollant contre une campagne de recrutement d'inspecteurs	4
Figure 5 : Recto et verso d'un tract pour la « grande mascarade »	5
Figure 6 : Une du <i>Journal de Montréal</i> le 8 juillet 2012	7
Figure 7 : Principe du modèle d'hypothèses	35
Figure 8 : Évolution du référentiel entre t et t+1	36
Figure 9 : Évolution de l'achalandage de l'entreprise entre 1945 et 2011	36
Figure 10 : Situation de la courbe E_1	38
Figure 11 : Situation de la courbe E_2	40
Figure 12 : Situation des courbes E_3 et E_4	41
Figure 13 : Reçu de la demande d'accès à l'information.....	50
Figure 14 : Instrument de mesure du nombre de véhicules	58
Figure 15 : Mise en avant de la destruction des tramways dans le rapport annuel 1969-1970.....	61
Figure 16 : Plan initial du réseau à l'horizon 1982	65
Figure 17 : Un wagon détruit par l'incendie de décembre 1971	81

Figure 18 : Simulateur de loge de conduite	84
Figure 19 : Coupe de la partie inférieure du tunnel	86
Figure 20 : Plan du réseau en 1980.....	95
Figure 21 : Évolution des sources de financement de la STCUM/STM entre 1988 et 2011	101
Figure 22 : Visuel de la campagne « Voyager en paix »	114
Figure 23 : Caméra installée après les vols de 1982-1983	116
Figure 24 : Dispositif de décontamination avec des autobus de la STM	119
Figure 25 : Autobus-ambulance.....	120
Figure 26 : Le métro pour illustrer le terrorisme	126

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ACTU	Association canadienne du transport urbain
ADQ	Action démocratique du Québec
ANT	Actor-Network Theory
Asala	Armée secrète arménienne de libération de l'Arménie
BANQ	Bibliothèque et archives nationales du Québec
BMU	Bureau des mesures d'urgence
BTM	Bureau de transport métropolitain
CA	Conseil d'administration
CAAM	Comité aviseur antiterrorisme de Montréal
CAMU	Comité aviseur des mesures d'urgence
CA-OM-SC	Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport
CATS	Combined Antiterrorist Squad
CBC	Canadian Broadcasting Corporation
CBC	Conference Board du Canada
CCMM	Conseil central du Montréal métropolitain
CCS	Centre de communication surface
CCSNM	Conseil central des syndicats nationaux de Montréal
CEM	Conseil économique métropolitain
CFF	Chemins de fer fédéraux
CIS	Consigne interservices
CLASSE	Coalition large de l'Association pour une solidarité syndicale étudiante
CMM	Corporation du Montréal métropolitain
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
CMS	Critical Management Studies
CMU	Comité des mesures d'urgence
CN	Canadien national
COJO	Comité d'organisation des Jeux olympiques
CoMet	Community of Metros
CPSPJO	Comité principal de la sécurité publique aux Jeux olympiques
CRHA	Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
CRT	Commission des relations de travail

CSC	Centre de sécurité civile
CSE	Conseil des services essentiels
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTCUM	Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal
CTM	Commission de transport de Montréal
CUM	Communauté urbaine de Montréal
DRH	Direction des ressources humaines
DUR	Disjoncteur ultra rapide
EI	État islamique
F1	Formule 1
FACM	Forum des citoyens âgés de Montréal
FC	Forces canadiennes
FCAOM	Fraternité des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro
FCAP	Fraternité des constables et agents de la paix
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FLQ	Front de libération du Québec
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
GEP	Service du génie et de l'entretien des propriétés
GIA	Groupe islamique armé
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GRH	Gestion des ressources humaines
HEC	Hautes études commerciales
HQ	Hydro-Québec
ICL	Imperial College of London
IPC	Indice canadien des prix à la consommation
IPS	International Political Sociology
IS	Interruption de service
JO	Jeux olympiques
JSTOR	Journal Storage
KVB	Kölner Verkehrs-Betriebe
LCN	Le Canal nouvelles
MAMA	Mineau, Allard, Mantha et associés
MCPRC	Montreal City Passenger Railway Company
MCTC	Montreal Central Terminal Company
MPM-10	Matériel pneumatique de Montréal 2010

MR	Matériel roulant (MR-63 ou MR-73)
MSRC	Montreal Street Railway Company
MTC	Montreal Tramways Commission
MTQ	Ministère des transports du Québec
NPG	New Public Governance
OC Transpo	Ottawa-Carleton Regional Transit Commission
OPP	Police provinciale de l'Ontario
PC	Protection civile du Québec
PC	La Presse canadienne
PCC	Poste de commande et de contrôle
PCC M/L	Parti communiste du Canada (marxiste-léniniste)
PCM	Poste de commande et de mesure
PDG	Président-directeur général
PIB	Produit intérieur brut
PR	Poste de redressement
PQ	Parti québécois
PURE	Plan d'urgence et règles d'exploitation
QMI	Québecor média
RAQ	Régie des alcools du Québec
RATP	Régie autonome des transports parisiens
RCE	Royal Canadian Engineers
RCM	Rassemblement des citoyens et citoyennes de Montréal
RCMP	Raymond, Chabot, Martin, Paré
RDI	Réseau de l'information
RER	Réseau express régional
RMR	Région métropolitaine de recensement
RPA	Réingénierie des processus d'affaire
RTSC	Railway and Transport Strategy Center
SAQ	Société des alcools du Québec
SCFP	Syndicat canadien de la fonction publique
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SEIM	Système d'enseignement intégré au métro
SEM	Société d'expansion métropolitaine
SIM	Service de sécurité incendie de Montréal

SPATPTC	Syndicat du personnel administratif, technique et professionnel du transport en commun
SPCUM	Service de police de la Communauté urbaine de Montréal
SPIM	Service de la prévention des incendies de Montréal
SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
SQ	Sûreté du Québec
STCUM	Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal
STM	Société des transports de Montréal
STM	Syndicat des employés du transport de Montréal
STRATACUR	Stratégie, tactiques et urgence
STRSM	Société de transport de la Rive-Sud de Montréal
TGV	Train à grande vitesse
UCMU	Unité de coordination des mesures d'urgence
UIC	Union internationale des chemins de fer
UITP	Union internationale des transports publics
UQAM	Université du Québec à Montréal
VDV	Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen
VITRUV	Vulnerability Identification Tools for Resilience Enhancement of Urban Environments

INTRODUCTION

« Le mot "terrorisme" a circulé beaucoup (sic) au cours des dernières vingt-quatre heures, depuis l'événement du métro. Dans d'autres villes du monde, il y a eu du vrai terrorisme dans le métro, [...] avec [...] des bombes, des dizaines de morts... Ce n'est pas ça qui est arrivé. Maintenant, [...], à partir du moment où tu te dis [...] "Mon but n'est pas de convaincre d'autres personnes [...], je vais briser des choses, je vais faire peur aux gens"... C'est ça en bout de ligne, la méthode terroriste : c'est que, par la peur, les gens se taisent, les gens n'osent plus parler, puis les gens finissent par laisser passer ton idée » – *Mario Dumont, présentateur conservateur, à propos de la perturbation du métro de Montréal du 10 mai 2012* (V Télé 2012b).

« C'est du jamais vu en presque un quart de siècle ». En ouverture du *Télé-journal*, l'animatrice Céline Galipeau insiste sur l'importance de l'événement du jour. Elle en appuie même la gravité par une métaphore anthropomorphique : pendant plusieurs heures, pour la première fois depuis la tempête géomagnétique de 1989¹, « le cœur de Montréal, son métro, s'est arrêté de battre » (Radio-Canada 2012b). En ce 10 mai 2012, les réactions publiques se succèdent pour commenter une action militante dans un contexte de grève étudiante, soit le jet coordonné sur les voies de plusieurs cannettes fumigènes². Michel Labrecque, alors président de la Société des transports de Montréal (STM), ainsi qu'Alain Larivière, à la tête de la section métro du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), annoncent de concert un renforcement de la présence policière (Radio-Canada 2012b).

4 SUSPECTS

La police de Montréal a publié des photos des suspects qui ont lancé des bombes fumigènes dans trois stations du métro hier matin, provoquant la paralysie totale du transport en commun sous-terrain dans la métropole. Ces photos ont été prises par des citoyens à la station de métro Lionel-Groulx et remises aux enquêteurs des Incendies criminels de la police de Montréal.

Suspect 1	Suspect 2	Suspect 3	Suspect 4
Genre: Homme	Genre: Femme	Genre: Femme	Genre: Homme
Âge: 41-25 ans	Âge: 41-25 ans	Âge: 41-25 ans	Âge: 41-25 ans
Cheveux: Bruns	Cheveux: Froids frisés et assés	Cheveux: Châtains	Cheveux: Longs et pâles
Origine ethnique: Blanche	Origine ethnique: Blanche	Origine ethnique: Blanche	Origine ethnique: Blanche
Vêtements: Côté portait, au moment de l'événement, un chandail noir, un pantalon genre jogging, 34 et une paille. Cheveux bruns, sac en bandoulière beige, espacilles brunes.	Vêtements: Côté portait, au moment de l'événement, un chandail noir, un foulard marron, un autre chandail vert sous le noir, un jeans bleu, des lunettes de vision, un sac à main transparentement en cuir, des souliers blancs (probablement des espacilles).	Vêtements: Côté portait, au moment de l'événement, un chandail à capuche noir avec une inscription blanche sur le devant, un sac en bandoulière noir, un pantalon noir et probablement un gilet qui dépasse du chandail vert et des espacilles grises.	Vêtements: T-shirt, au moment de l'événement, un chandail de style zorro noir et gris, un chandail orange ou rouge sous le portait et un jeans brun.

Quiconque possédant des informations sur les événements survenus dans le métro aujourd'hui peut communiquer avec Info-Crime Montréal au 514-393-3133.

Fig. 1. Avis de recherche du SPVM repris par le *Journal de Montréal* (Renaud 2012)

¹ Le parallèle omniprésent les premiers jours avec l'événement du 13 mars 1989 est considéré avec ironie par le Collectif de débrayage (2013: 141), auteur d'un ouvrage d'analyse militant : « Comme si on cherchait à rappeler que la possibilité d'un tel désordre n'est donnée qu'aux éléments extraterrestres, et que ses auteurs auraient cherché à se hisser au niveau des astres ». Ce jour-là, le service du métro avait commencé à 9h05 au lieu de 5h30 (Pelchat 1989).

² On préfère cette expression extérieure au champ lexical du terrorisme à celle de « bombe fumigène », généralement utilisée dans les descriptions médiatiques – le SPVM tend à parler d'« engins fumigènes ».

Quatre « malfaiteurs », ou « vandales » (Radio-Canada 2012b; Santerre 2012b), sont immédiatement activement recherchés par le SPVM et un avis de recherche est diffusé par la quasi-totalité des médias (fig. 1). *La Presse* entreprend même un travail d'enquête quelque peu hasardeux (Duchaine et al. 2012), où le journal se trompe en particulier dans l'identité d'une des « suspects », apportant comme élément de preuve sa participation à « quelques coups d'éclat dans le métro depuis février », en fait une opération quotidienne nommée « la ligne rouge », guidée par une volonté de communication pacifique et artistique (cf. Descarrega 2012).

Les photos d'identité judiciaire s'affichent quelques jours plus tard de nouveau à la une, après que les « suspects » sont allés se présenter à un poste de quartier, sous la pression médiatique (fig. 2). Pourtant, en fait de nouveauté, c'est « la cinquième fois en quatre semaines » qu'une action est menée pour perturber le trafic du métro, même si « aucun[e] n'avait causé une si longue panne (sic) », explique un journaliste de *La Presse* (Santerre 2012b) – ces antécédents seront assez vite oubliés. Le jour même, Robert Dutil, ministre de la sécurité publique, prétend d'ailleurs constater « un phénomène tout à fait nouveau », car visiblement « une action concertée » et non « solitaire » (QMI 2012b). En plus déjà de fumigènes, des sacs de briques avaient pourtant par exemple déjà été déposés sur les voies le 16 avril selon la STM, et les freins d'urgence actionnés dans cinq stations (Santerre 2012c). La couverture médiatique commençait même à se faire moins importante au vu de la répétition du mode d'action.

La différence majeure serait donc que les interruptions de service n'auraient précédemment duré que peu de temps. Mais cette nouveauté apparente semble tenir surtout d'un changement d'attitude policière, puisque QMI (2012b) explique le jour même qu'« il n'a fallu qu'une trentaine de secondes pour disperser la fumée dans les stations grâce à des ventilateurs, [mais que] le service n'a pas repris immédiatement afin de permettre la tenue d'une enquête ».



Fig. 2. Photos des suspects en une de *24 Heures* (2012)

Cet emballement médiatique et la violence des réactions politiques à un « simple » arrêt de service sont à replacer dans le contexte d'un mouvement étudiant sans précédent au Québec, qui anime la province depuis alors presque trois mois, et nous permettront d'introduire ici notre sujet, à savoir l'étude du rapport gestionnaire à l'efficacité au sein du métro de Montréal à travers différents événements de perturbation. Le propos de cette introduction se basera

dépolitisé, où un acte se voulant politique ne saurait relever que du vandalisme. La force de cette représentation dépolitisée trouve une expression particulièrement nette dans un article du *Journal de Montréal* du 11 mai, où un journaliste prétend pouvoir dire sur la base de très peu d'éléments que le groupe, composé de trois femmes et un homme, « se doutait vraisemblablement qu'il pouvait être filmé » et que celles-ci « tentaient continuellement de cacher leur accompagnateur » (Renaud 2012). Une suggestion de tutelle masculine qui renvoie presque explicitement à la gravité supposée de l'acte et à la représentation genrée associée⁴. Au plan judiciaire, l'accusé sera d'ailleurs détenu plusieurs jours de plus que ses co-accusées féminines, au prétexte d'une cause pendante – il en subira la plus longue détention de la grève étudiante avant de passer devant un juge, treize nuits de prison plus tard.

Les accusations déposées en vertu de dispositions antiterroristes, dont il était prévisible qu'elles allaient être abandonnées par la poursuite (Santerre 2013), n'ont pas poussé les commentateurs à la réserve, au contraire. La violente critique du juge en direction du procureur, lors d'une audience de libération du dernier accusé, quant au caractère injustifiable au plan juridique des accusations antiterroristes, n'ont ainsi même pas été rapportées dans les articles consacrés à l'audience. Parmi les exceptions à cet aveuglement volontaire, malgré sa défense de la judiciarisation du mouvement étudiant, le chroniqueur Yves Boisvert (2012a, 2012b) relève la confrontation de deux visions du monde : « Le but de [l'accusation] ici est clairement de lancer un message musclé à ceux qui seraient tentés de les imiter: il y a des conséquences graves à paralyser les transports en commun dans une grande ville au nom d'une cause ». Cette disqualification d'un quelconque rapport politisé

au métro aidera fortement le gouvernement Charest à justifier, quelques jours plus tard, les mesures d'exception incluses dans la loi 12, qui étendent à tout l'espace métropolitain le



Fig. 4. Autocollant contre une campagne de recrutement d'inspecteurs. (Anonyme c2010).

⁴ Un article du 13 mai est plus clair encore dans cette interprétation, par une citation de la grand-mère d'une suspecte, placée en conclusion d'article pour lui donner plus de poids : « Elle a été influencée » (Gonthier, 2012). La différence de traitement des criminels selon leur genre a été relevée entre autres par l'école féministe de criminologie (*feminist school of criminology*) à partir des années 1970 (Chesney-Lind, 2006).

principe de la prédominance du bon fonctionnement économique sur toute revendication politique alternative à l'ordre établi⁵.

La vigueur du discours des autorités médiatiques, politiques, judiciaires et dans une moindre mesure gestionnaires contraste avec les réactions à d'autres modes d'action. Le métro a tout d'abord été utilisé pour déplacer rapidement et de façon surprise des groupes de grévistes dans le cadre d'actions coup-de-poing, et empêcher ainsi toute action policière préventive. Or, personne ne semble avoir dénoncé cette instrumentalisation tactique et ludique du métro. Le rapport au métro du mouvement étudiant n'est pas non plus un rapport de conflictualité intrinsèque : malgré des critiques, entre autres quant au coût du transport ou aux pratiques de sécurité (fig. 4), on peut par exemple relever durant la grève le détournement et la récupération positive de l'imagerie de la STM pour une « grande mascarade » en quatre manifestations simultanées (fig. 5).

Ce qui a été considéré comme laissant craindre un acte terroriste n'a pourtant pas semblé si effrayant aux utilisateurs du métro, à visionner un enregistrement vidéo présenté comme preuve pour le procès des fumigènes. L'essentiel de l'accusation crée donc de façon performative un potentiel de terreur, en réponse à une remise en question symbolique de l'ordre établi. Sans juger de l'avis d'une supposée opinion sur l'arrêt de service (Bourdieu 1973), on peut penser à l'inverse que l'acceptation sociale d'un acte militant de ce type était momentanément plus importante, du fait de la très forte tension sociale. Dans un extrait de la chaîne conservatrice LCN (2012), largement tourné en dérision dans les réseaux sociaux militants, le dispositif rodé consistant à recueillir les avis outrés

d'utilisateurs se sentant « pris en otage » se trouve ainsi soudain grippé, au matin du 10 mai. A proximité du métro Papineau, et malgré la perturbation du trafic, le reporter Paul Larocque tente

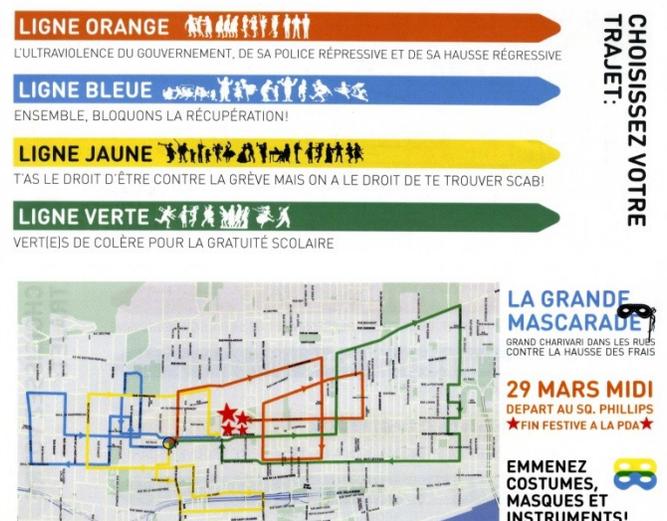


Fig. 5. Recto et verso d'un tract pour la « grande mascarade » (Anonyme 2012).

⁵ Le projet de loi 78, devenu loi 12, est adopté le 18 mai. Le texte suspend jusqu'à la mi-août les cours des cégeps et universités en grève, interdit toute reprise de la grève à cette échéance, et restreint la liberté de manifester au nom de la sécurité publique.

sans succès d'obtenir les commentaires en accord avec la ligne éditoriale de LCN de la part d'utilisateurs des transports en commun ou du réseau routier, et se voit obligé de couper la parole à des personnes interrogées relativement compréhensives des actions étudiantes⁶. De fait, malgré sa vigueur, le discours dénonciateur peine au départ à s'appuyer sur des justifications autres que la perturbation du bon fonctionnement du métro. La veille encore, *The Gazette* mentionne, au même titre que les autres actions dans le métro, les lancers de fumigènes et de briques, tout en soulignant qu'aucune perturbation du réseau n'a encore eu lieu (Mennie 2012a). Le lendemain, par contre, le quotidien anglophone titre sur un « mur de fumée » (Mennie 2012b), et *La Presse* décrit le « chaos dans la ville » en appuyant tous les drames potentiels évités par chance suite à l'action :

Au métro De l'Église, il n'y a pas eu de fumée, *mais* un mouvement de foule très dense s'est produit dans les voitures et sur les quais après l'annonce du méfait. « Une femme enceinte a presque perdu connaissance dans le wagon. [...]. Cet acte de vandalisme, *il semble, aurait pu* avoir des conséquences tragiques », a déploré Martin Cloutier (Santerre 2012a, nous soulignons).

A défaut de blessés ou de dégâts matériels pour justifier le discours de dénonciation, le journal se reporte le même jour (le 11 mai) sur le coût pour Montréal d'un acte de « sabotage économique ». L'article s'assume comme une longue « énumération » de dégâts potentiels sur le bon fonctionnement de la ville, « carrefour d'efficacité et de productivité ». Toutefois, l'« estimation prudente » de 10 à 15 millions de dollars qui en fait le titre est en fait basée sur une simple règle de trois, loin des subtilités évoquées et de toute démonstration empirique⁷ (Le Cours 2012).

Enfin, il convient de mettre en perspective ce discours de dénonciation avec celui tenu face à un arrêt de service « non intentionnel ». Moins d'une semaine après les événements du

⁶ L'article associé à la vidéo sur le site de TVA Nouvelles, tout en accentuant les réactions négatives, est tout de même titré « Les Montréalais mécontents mais compréhensifs » (TVA Nouvelles 2012b).

⁷ Le chiffre de 11,4 millions de dollars, noyé en milieu d'article, est le résultat de la division du PIB annuel de l'île de Montréal par 365*24 heures. Il représente donc un très artificiel PIB horaire moyen. La veille, un article de TVA Nouvelles citait déjà un calcul similaire de la part de la Chambre de commerce de Montréal, ainsi qu'un chiffre de 9,3 millions de dollars proposé par Yanick Labrie, économiste à l'Institut économique de Montréal, think-tank néolibéral, sur la base du salaire horaire moyen de 21,83\$ des 425 000 usagers quotidiens du métro (Proulx 2012). Six mois plus tard enfin, *La Presse* publiait une estimation contenue dans un mémo du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), comprise entre 9 et 11 millions de dollars. Mais même si validée rhétoriquement par son caractère secret, celle-ci était probablement issue d'une simple revue de presse.

Outre le simplisme du mode de calcul, on peut noter qu'avec la correction du calcul du « PIB horaire » par la durée de l'arrêt de service et la productivité horaire plus forte en semaine et en journée, doublée de la prise en compte de tous les éléments de perturbation avancés (stress, livraisons, etc.), une estimation prudente ne pourrait se situer en deçà de 100 millions de dollars. Du fait de la durée et de l'ampleur de la grève, Montréal aurait donc dû connaître une grave récession, ce qui n'a pas été le cas. Le Conference Board du Canada (CBC) ne voit ainsi dans la grève qu'un facteur de morosité, aux côtés des scandales de collusion et de corruption qui ont touché la ville et la croissance du PIB montréalais est comparable pour les années 2011 à 2013 (Lefebvre et al. 2013, ix ; 12; Arcand et al. 2014).

10 mai, le service sur la ligne orange se trouve ainsi partiellement interrompu après qu'un train a percuté une échelle oubliée à proximité des voies, et le présentateur Paul Larocque note sans rire que ressurgissent « de bien mauvais souvenirs », ceux des fumigènes. « Mais attention », précise-t-il, les deux événements n'ont « rien à voir » (TVA 2012). La conséquence est donc la même, un arrêt de service, mais l'oubli d'une échelle ne saurait être mis sur le même plan qu'une intention terroriste.

Pas de grande différence, pourtant, quant aux conséquences effectives de l'arrêt de service, entre les actions de la grève et les pannes que le métro peut connaître en temps normal. En dehors de l'aspect symbolique de la perturbation, un cas de suicide pourra par exemple très probablement générer une réaction émotionnelle au moins aussi forte chez des personnes confrontées à l'événement. Et quant aux conséquences économiques du temps d'arrêt lui-même, les nombreuses pannes techniques recensées dans le métro de Montréal dans les mois suivant la grève auront permis de relativiser sa gravité. On a vu pourtant que *La Presse* fournissait toujours, une fois la tension du moment retombée, une estimation autour de 10 millions de dollars. A l'opposé, en mai 2013, LCN fournissait, à partir des données internes de la STM, une estimation de seulement 52 000 dollars pour l'ensemble des six pannes majeures pour lesquelles les chiffres ont été produits⁸ (A. Gagnon 2013). Aucun expert extérieur n'était appelé à fournir un chiffre marquant. Le discours d'union sacrée et/ou d'inquiétude associé à la rhétorique antiterroriste laisse en effet la place à une critique de l'incurie gestionnaire et n'appelle donc pas à décrire une ville sous la menace du « péril jeune ».

On peut d'ailleurs noter que la construction d'un discours sur la mauvaise gestion du métro aura pris également un certain temps, sans toutefois trouver son origine dans les propos de personnalités politiques comme pour le discours antiterroriste. Ce sont au contraire les justifications de la STM qui ouvrent involontairement à un décompte médiatique des interruptions successives, à partir



Fig. 6. Une du *Journal de Montréal* (2012) le 8 juillet 2012

⁸ Soit six des huit pannes majeures recensées depuis juin 2012, d'une durée moyenne d'une heure. Le chiffre représente le coût supplémentaire en bus et heures supplémentaires. Un montant complémentaire de 84 000 \$ est cité, dans la tentative de mettre fin à la série de pannes. Audrey Gagnon, journaliste à LCN, évoque le « coût sûrement plus important » pour les employeurs, mais sans pour autant accuser la STM de faire perdre des millions de dollars à l'économie montréalaise.

de juin 2012. Le premier arrêt total, le 20 juin, d'une durée d'une heure et quart, est en effet qualifié de « première » par une porte-parole de la STM, Isabelle Tremblay (Delacour 2012). Aucun parallèle avec l'action des fumigènes n'est dressé, malgré le fait qu'il survient également « en pleine heure de pointe » (Angers 2012). Mieux, l'arrêt n'est que peu traité par la presse. C'est suite à une deuxième panne le 7 juillet, pourtant cette fois sans grande conséquence car survenue un samedi, que le *Journal de Montréal* choisit de dénoncer un scandale (fig. 6). On retrouve là les étapes nécessaires à la mise en place d'un récit comme auparavant avec les fumigènes, puisque le *Journal de Montréal* ne dénonce ce jour-là que la gestion de l'installation du nouveau système informatique (Veilleux-Turcotte 2012; Bélisle 2012c), et fournit comme nuance aux critiques des passagers (Colleu 2012a) une mise en contexte par le point de vue de deux élus municipaux dénonçant un sous-financement de la STM (Bélisle 2012a). L'édition du 8 juillet ne diffuse donc pas encore l'idée que de plus en plus d'usagers préfèrent désormais reprendre leur voiture pour ne plus vivre dans l'incertitude, comme ce sera le cas par la suite.

Le problème, tel que posé dans le discours médiatique, est d'abord et avant tout procédural, « bassement » gestionnaire. La montée en puissance d'un discours anti-STM a donc appelé en réponse de l'entreprise publique la mise en avant de solutions techniques⁹. Le directeur général Carl Desrosiers pouvait ainsi assurer en mai 2013 que les problèmes liés à l'installation du nouveau centre de contrôle, à l'origine de cinq des pannes majeures, étaient désormais réglés, par le biais d'améliorations logicielles, de même que les problèmes de fibre optique à l'origine des deux autres pannes (Riga 2013c) – une rhétorique du « bout du tunnel » déjà utilisée en février, plusieurs mois auparavant (Riga 2013a).

Cette réponse de la STM est bien entendu plus communicationnelle que gestionnaire à proprement parler. Or, l'appréhension gestionnaire des arrêts de service tend précisément à aller contre cette distinction selon l'intentionnalité, entre arrêt « technique » et arrêt « terroriste ». Dominique Lemay, directeur exécutif du métro, explique ainsi que les efforts de la fin 2012 ont permis de rattraper une partie des interruptions de service du début de l'année. Janvier, février et mars ont en effet été le siège d'une augmentation de 60% des interruptions, selon le directeur du métro (B. Bisson 2013b), tandis que d'une année à l'autre, les pannes ne sont passées « que » de 980 à 1100 environ (+12%) (Bélisle 2012b). Cette capacité à

⁹ Par exemple, au niveau des procédures, la mise en place (ou au moins la mise en valeur médiatique) d'une politique de réduction des arrêts de service, avec la décision de la STM de ne plus arrêter le trafic pour récupérer un objet tombé sur la voie. De la même façon, la STM a entrepris de modifier les boîtiers de freinage d'urgence, pour encourager à utiliser plutôt l'interphone pour communiquer avec l'opérateur du train (B. Bisson 2013c).

compenser notamment la trentaine d'arrêts directement liés à la grève étudiante (B. Bisson 2013b) tend à montrer qu'ils sont en fait de même nature qu'un incident lié à une échelle ou un téléphone cellulaire tombé sur la voie : la vigueur de la réaction, outre une réponse à l'intentionnalité, est donc d'abord le rejet d'une rationalité autre, qui non seulement perturbe radicalement le fonctionnement d'un réseau de transport nécessaire à la bonne marche économique de la métropole, mais en remet en cause la légitimité même, par la subversion de ses dispositifs sécuritaires¹⁰.

Technique et politique, humain et machine sont donc à considérer ensemble dans la perspective gestionnaire de la STM, qui diffère des perspectives médiatique et politique en ce qu'elle est précisément prétendue « neutre » politiquement, par l'imposition d'un rapport au monde monopolistique. La pratique gestionnaire va donc se concentrer sur le résultat en vertu d'un objectif, ici celui de réduire le nombre d'arrêts de service. Toutefois, cet objectif ne saurait être neutre, puisqu'il est le résultat d'un choix parmi différentes priorités, lequel a pour conséquence de chercher à altérer un ordre existant.

On retrouve encore une fois dans la grève une illustration de cet état de fait dépolitisant avec l'instrumentalisation de la STM dans la répression du mouvement étudiant. Comme le relève Giorgio Agamben ([1991] 1995), la fonction de police ne se limite pas, en effet, à une exécution d'ordre administratif du droit établi, mais se situe plutôt à la jonction du droit et de la violence, donc du législatif et de l'exécutif. L'opération de maintien de l'ordre, comme son nom même l'indique, relève d'une opération de dépolitisation de l'espace public. C'est en ce sens que Jacques Rancière (1998, 112-113) utilise le terme de police de façon beaucoup plus large, pour désigner la fonction de gouvernement au complet¹¹, qui va à l'encontre de l'émancipation – soit la politique, qui présuppose et entend assurer une égalité théorique. *Le* politique, par opposition, est alors « le terrain de la rencontre entre la politique et la police dans le traitement d'un tort ». La police s'oppose donc au politique, puisque le *demos* n'existe pour Rancière

¹⁰ Si le terme « dispositif » peut parfois être employé dans ce travail au sens courant, il renvoie en général plus directement au concept développé par Michel Foucault ([1977] 2001b), que l'auteur définit ainsi : « Ce que j'essaie de repérer sous ce nom, c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments ».

¹¹ L'utilisation large du terme de « police » n'est toutefois pas similaire à celle de Foucault, comme Rancière le rappelle ([2000] 2009: 218-219), puisque le terme ne renvoie pas à la disciplinarisation des corps, mais à « un principe de partage du sensible » qui peut ensuite contenir « des stratégies et des techniques de pouvoir ».

(1998, 234 ; 240-241) que par l'affirmation d'un dissensus ; elle a pour fonction « un certain partage du sensible », soit l'affirmation d'une naturalité dépolitisée de l'ordre établi.

Un exemple parlant de dépolitisation du métro est la capacité d'adaptation du réseau à une opération comme celle qui s'est tenue à l'occasion du Grand prix de Formule 1 de Montréal, le 10 juin 2012. Ce jour-là, toujours dans le contexte de la grève étudiante, une action de perturbation est annulée à la dernière minute face à un déploiement policier presque militaire. Le rendez-vous devait avoir lieu à la station Berri-UQAM, sur le quai de la ligne jaune, qui mène de Montréal au circuit Gilles-Villeneuve, pour monter dans le train au signal et donc se mêler à la foule des spectateurs et tromper les forces de police¹². Dans les manifestations, l'événement était annoncé d'un slogan : « Charest, tu ris, mais *checke* ben ton Grand Prix¹³ ». C'était compter sans la détermination des autorités à ce que l'événement se tienne sans répercussion négative – en transformant en « lieu privé ouvert au public » les environs du circuit, selon l'expression d'un policier (Lalonde et Dallaire-Ferland 2012).

Contrairement aux années précédentes, la STM ne publie pas de communiqué concernant le Grand Prix, suivant ce qui semble avoir été sa politique durant tout le conflit : communication réduite et « totale collaboration avec le SPVM », assumée par la porte-parole Marianne Rouette (QMI 2012a)¹⁴. La ligne jaune est ainsi sous le contrôle complet des forces de police. Sans nuance, *La Presse* affirme que les spectateurs se trouvent rassurés à la perspective de voir « plusieurs policiers [...] postés à l'intérieur de chaque wagon afin de veiller au transport sécuritaire des amateurs de F1 » (Collet 2012b), tandis que *La Presse Canadienne* (2012) préfère mettre de l'avant les traumatismes causés chez les personnes concernées par une politique ouvertement discriminatoire, contre tout ce qui peut ressembler à un étudiant en grève. Le quadrillage complémentaire de l'île Sainte-Hélène et la surveillance du pont Jacques-Cartier, sans compter les patrouilles nautiques sur le fleuve Saint-Laurent, indiquaient de plus qu'il s'agissait de protéger le Grand Prix et non le simple transport des voyageurs (QMI 2012a).

¹² Un second événement, sans lien avec le premier, proposait sur Facebook aux grévistes de prendre le métro à 10h30 pour saturer la ligne jaune par des aller-retours continus, et non plus de déplacer une manifestation pour empêcher la tenue du Grand Prix (Couture 2012).

¹³ En référence à un discours du Premier ministre moqueur à l'encontre des grévistes, lors du salon du Plan Nord, le 20 avril. Alors qu'une confrontation a lieu entre policiers et manifestants à l'extérieur du Palais des congrès de Montréal et nécessite l'intervention de plusieurs ambulances, Jean Charest promet dans son discours aux grévistes de leur trouver un emploi « dans le Nord, autant que possible » (Larouche 2012).

¹⁴ Selon nos recherches, le président Michel Labrecque est uniquement intervenu publiquement au cours de la grève à la suite de l'action des fumigènes du 10 mai.

La STM n'aura pas exprimé, publiquement au moins, de gêne quant à une action policière détournant la fonctionnalité du métro de sa fonction de déplacement vers une fonction répressive¹⁵. L'action aura certes été menée selon une dynamique quasi « antiterroriste », c'est-à-dire dépolitisée, gestionnaire de la menace, à la manière de ce que Didier Bigo (2002) qualifie de « gouvernementalité par l'inquiétude (*unease*) ». De fait, la critique de ce détournement reste cantonnée à quelques rares médias. Dans un sens inverse, l'animateur et ancien député adéquiste Mario Dumont justifie précisément la restriction des libertés lors du Grand Prix par un parallèle avec les procédures de sécurité post-11-Septembre (V Télé 2012a).

Ce discours dépolitisant et dévalorisant à l'encontre de l'action politique s'est retrouvé, pour les actions évoquées, chez les acteurs politiques comme syndicaux. « Aucune cause, [aussi] légitime soit-elle, ne peut justifier ces agissements », déclare ainsi le maire de Montréal, Gérald Tremblay, à propos de l'action militante du métro (Radio-Canada 2012b). De la même façon, la ministre de l'enseignement supérieur, Line Beauchamp, attribue l'acte à « des groupuscules qui ne sont pas nécessairement reliés au mouvement étudiant » et exclut donc toute dimension politique à la perturbation. Le ministre des transports, Pierre Moreau, porte également un jugement sans appel : cette perturbation du bon fonctionnement du métro « va à l'encontre de tout ce qui doit être le comportement normal d'une personne qui fait des revendications » (RDI 2012). Enfin, un des porte-parole de la Coalition large de l'Association pour une solidarité syndicale étudiante (CLASSE), Gabriel Nadeau-Dubois, appelle à « cesser de se retourner vers le mouvement étudiant » pour tous les « gestes de perturbation dans la ville de Montréal » et à plutôt laisser la police faire son enquête (Richer et Ouellet 2012).

En résumé, parmi les exemples évoqués, une première interrogation surgit, centrée sur la réponse gestionnaire à un incident, ou plutôt sur ce que réagir à une échelle gestionnaire signifie politiquement. On a pu remarquer que, *ceteris paribus*, deux interruptions du service peuvent être traitées publiquement de façons complètement opposées selon la cause (action volontaire ou incident incontrôlé), mais que cette catégorisation marquée semble pouvoir

¹⁵ Le comité exécutif du syndicat des chauffeurs d'autobus, des opérateurs de métro et des services connexes (CA-OM-SC), affilié à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), avait pourtant exprimé publiquement, trois semaines auparavant, sa gêne face aux méthodes policières et son inquiétude face au risque pour la sécurité des chauffeurs de voir la STM associée au SPVM (Radio-Canada 2012c). En vertu d'un accord avec la Ville de Montréal, le SPVM a en effet pu réquisitionner contre rémunération les autobus de la STM pour transporter des personnes arrêtées, créant un ressenti parmi certains étudiants, qui n'a pas disparu depuis. On peut par exemple relever une attaque directe, dans la chanson « Petits poulets » (Dézuets d'Plingrés 2014), deux ans plus tard : « Premièrement, [policier,] crisse ton camp, t'es pas l'bienvenu sur nos campus / Comme les vendus d'la STM qui nous conduisent au poste en bus ».

disparaître au niveau de la gestion interne. On a questionné en conséquence la rhétorique déployée contre les actions volontaires de perturbation (fumigène) ou de détournement (camouflage) du service du métro, pour suggérer que s'impose une prétention post-politique¹⁶ liée au paradigme gestionnaire. Enfin, l'exemple du Grand Prix avait pour objectif de montrer que cette dimension post-politique peut en fait correspondre à la pensée gestionnaire en place à la STM.

La nécessité du dissensus pour l'existence du politique, selon la définition de Rancière, encourage de la sorte à nous pencher plus avant sur la rupture de l'efficacité gestionnaire par la repolitisation du réseau du métro. Toutefois, il s'avère difficile de trouver dans un exemple passé une volonté aussi évidente de « mise en crise » du fonctionnalisme gestionnaire à la STM. Les grèves d'employés, si elles permettent à ces derniers la création d'un rapport de force par la perturbation du service, sont historiquement le fait d'institutions syndicales dont le but est la négociation d'une meilleure convention collective¹⁷.

À l'inverse, la dépolitisation passe également par une essentialisation du modèle gestionnaire, et l'on aurait donc tort de se concentrer sur un exemple faussement paradigmatique, puisque unique. C'est donc l'effectivité du conflit qu'il nous semble falloir étudier pour mieux comprendre le rapport entre gestion et politique dans le cas retenu du métro de Montréal. Plutôt que de chercher à définir un idéal-type du conflit repolitisant, c'est précisément l'étude de la diversité des remises en cause du consensus, provoquées comme involontaires, qui semble pouvoir illustrer la dépolitisation gestionnaire.

Enfin, on s'est contenté dans cette introduction de décrire en surface l'aboutissement momentané d'un processus. Le rapport gestionnaire à l'efficacité, qui détermine les réponses apportées pourrait donc apparaître « naturel », comme une solution unique, précisément dans la logique dépolitisante relevée dans la gestion des conflits. Il s'avère donc nécessaire, pour une compréhension plus complète, de retracer l'évolution du rapport à l'efficacité du service au sein

¹⁶ Erik Swyngedouw (2009) définit la « condition post-politique » par le rejet des volontés d'« universalisation explicite des demandes politiques particulières », via la construction d'un consensus « autour de l'inévitabilité du capitalisme néolibéral comme système économique, de la démocratie parlementaire comme système politique, de l'humanitarisme et du cosmopolitisme inclusif comme fondement (*founding*) moral ». La condition post-politique est donc une « administration » de ce qui pourrait relever du politique, en restant dans les limites « des relations sociales existantes » ou « possibles ». L'objectif est la recherche du consensus.

¹⁷ On peut concéder à l'Institut de démobilisation ([2008] 2011) qu'on ne saurait distinguer une grève mythique – à laquelle celle de 2012 pourrait correspondre par bien des aspects – d'une grève réelle, car la grève mythique serait la réalisation du potentiel politique de la grève réelle. Il n'en reste pas moins que la considération pour l'institution de la STM, ainsi que pour le fonctionnalisme qui lui est associé, peut raisonnablement être qualifiée de proche de zéro pour les participants aux actions citées dans cette introduction, tandis que la logique syndicale vise à la réappropriation de la plus-value par les producteurs du service, i.e. par ceux qui, par leur travail, permettent à l'institution d'exister.

de la STM à travers l'évolution des catégorisations des événements de perturbation et du type de réponse considérée nécessaire par l'instance gestionnaire.

Cette introduction illustrée nous aura donc permis de commencer à élaborer deux questions principales, à partir du constat d'une tendance gestionnaire à la dépolitisation de la résolution des conflits. La première concerne la nécessité d'étudier une diversité de situations conflictuelles et la seconde renvoie au besoin de construire notre travail de manière rétrospective, pour rendre intelligible l'évolution vers le modèle gestionnaire actuel. Les deux ont enfin pour point commun un souci d'éviter l'essentialisation dépolitisante, qu'on prétend justement étudier.

Manque toutefois encore, pour cette tâche, la définition d'une problématique autour du concept d'efficacité. On le fera au **chapitre 1** à partir d'une revue de la littérature tant « scientifique » que « professionnelle », sur la base du concept de risque ressenti, c'est-à-dire en proposant à notre tour une définition subjective de l'efficacité. Sur la base de ce qu'on a pu développer dans cette introduction, on définira en effet notre problématique à partir de l'efficacité gestionnaire postulée comme « ressentie », et donc sensible aux évolutions idéologiques, technologiques ou sociologiques.

On présentera ensuite, au **chapitre 2** le concept d'efficacité gestionnaire et ressentie, construit à partir de définitions fonctionnelles. De même, on présentera le concept de gestion, qui cette fois-ci renvoie plus à la mise sur le même plan et à l'égale considération pour des dispositifs humains et non-humains, internes et externes, animés et non-animés, abstraits ou concrets. Cette clarification conceptuelle sera complétée par une mise en application du concept d'efficacité ressentie avec la présentation d'une modélisation de nos hypothèses pour supposer l'apparition successive de quatre définitions de l'efficacité gestionnaire à la STM.

Au **chapitre 3** on présentera la méthode généalogique foucauldienne qu'on a retenue pour la réalisation de notre travail et justifiant de son apport à notre problématique puis en présentant son application et adaptation au cas concret étudié, celui du métro de Montréal. On n'oubliera pas en particulier les difficultés rencontrées, inhérentes à une telle méthode à prétention quasiment exhaustive, mais également son adaptabilité face aux inévitables obstacles d'un travail en archives.

On présentera enfin aux chapitres suivants notre étude de cas elle-même selon un plan chrono-thématique. Au **chapitre 4**, on reviendra sur l'efficacité définie au niveau métropolitain, en nous attardant à ce titre sur les années précédant la construction du métro. Au **chapitre 5**, on évoquera ensuite l'efficacité interne au réseau, de l'ouverture du métro en 1966 jusqu'au début des années 1980. Enfin, pour la période plus contemporaine, depuis les années 1980, on mettra de l'avant au **chapitre 6** l'importance croissante du risque, puis de la potentialité de destruction dans le rapport gestionnaire à l'efficacité du métro. Les chapitres 4 à 6 présenteront donc l'apparition successive de nouvelles définitions de l'efficacité, qui complètent et complexifient la définition générale de ce qu'on peut appeler « efficacité gestionnaire », mais lui confèrent également une dimension de plus en plus subjective, avec un rapport au temps de plus en plus dans l'épisodique et la potentialité. On tentera donc en conclusion de synthétiser l'interrelation entre les différents rapports à l'efficacité présentés et ce que leur importance exprime du rapport de force entre l'efficacité et son opposé, le risque.

CHAPITRE 1 : LE RISQUE RESENTI, LEVIER ANALYTIQUE À L'ÉTUDE DE L'EFFICACITÉ

Les interrogations soulevées par l'exemple présenté en introduction peuvent à présent nous servir de base pour construire une problématique, autour du sujet de l'essentialisation dépolitisante de l'action gestionnaire. Pour ce faire, on se consacrera tout d'abord à une revue de la littérature sur trois sujets : l'entreprise, l'efficacité et le risque. On part en effet du principe qu'une situation de perturbation exceptionnelle se doit d'être prévenue ou corrigée pour maintenir l'efficacité du service. La logique de gestion est donc menée par une recherche de minimisation du risque pour maximiser l'efficacité.

La revue de la littérature se subdivisera en une première partie consacrée au manque d'analyse consacrée à l'objet-entreprise, et une seconde partie consacrée à l'utilisation de la notion de risque ressenti, appliquée au cadre gestionnaire. On proposera enfin une formulation de la problématique de notre mémoire.

Un besoin de réconcilier les approches opérationnelle et analytique

Comme on l'a vu en introduction, le rapport gestionnaire à l'efficacité s'ancre dans une prétention à la neutralité et à la naturalité. Il est en quelque sorte perçu comme dans « l'ordre des choses » que l'objectif premier dans la gestion d'une entreprise soit de parvenir à un optimum d'efficacité, et il est de plus sous-entendu qu'il en est ainsi depuis les manufactures du XVIII^e siècle, si ce n'est avant. Il en est d'ailleurs de même dans la littérature scientifique, comme le relève Thibault Le Texier (2011c) : « Que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord, c'est l'histoire des pratiques de management et [...] celle des entreprises, bien plutôt que l'histoire des représentations et des théories qui accompagnent leur formation et leur développement, qui recueille les faveurs de la majorité des chercheurs en gestion ».

L'efficacité gestionnaire tend donc à être analysée pour elle-même, sans mise en perspective historique. Cet angle mort mène alors le plus souvent soit à une vision opérationnelle, prescriptive, qui s'intéresse à l'efficacité pour déterminer les façons d'améliorer cette dernière, soit à une vision analytique plus distante, qui laisse en général de côté la question de l'efficacité pour préférer aborder des enjeux « socio-économiques » (M. Taylor et

Asheim 2001). Dit autrement, l'étude de l'efficacité tend à être le quasi-monopole de la littérature « professionnelle », au détriment de la littérature « scientifique¹⁸ ».

Pour illustrer ce constat, on peut citer l'ouvrage de Christian Morel (2002) consacré aux *Décisions absurdes*. L'auteur cherche ainsi à y expliquer les mécanismes sociaux, structurels ou mentaux des « erreurs radicales et persistantes » au sein de l'entreprise, mais toujours en vue de les corriger. Il s'adresse donc en premier lieu à un public de professionnels, malgré une volonté de participer à une « sociologie » desdites erreurs, qui pourrait situer son travail dans un entre-deux. Toutefois, si l'auteur peut admettre l'existence de plusieurs types de rationalité, comme celle des Amishs ou de celle des Égyptiens antiques, cette posture relativiste ne le pousse pas à questionner ce qui définit l'efficacité. La « rationalité de référence » se retrouve donc paradoxalement le modèle indépassable auquel se rallier, malgré l'existence théorique d'autres possibilités. Son analyse s'inscrit de facto dans une tentative de montée en généralité d'une recherche d'amélioration de l'efficacité gestionnaire à partir d'études préexistantes, lui-même étant alors directeur des ressources humaines (DRH) de Renault.

Mais cette recherche d'amélioration dans une perspective plus « professionnelle » ne saurait être rejetée pour autant, d'autant qu'on ne peut que relever un manque de production sur le sujet dans la littérature plus « socio-économique ». Michel Foucault (2004a, 152-155) semble saisir cette nécessité dans son cours de 1978-1979 consacré au néolibéralisme, en décrivant ce qui sera bientôt appelé gouvernance, soit « la démultiplication de la forme « entreprise » à l'intérieur du corps social¹⁹ ». Pourtant, malgré sa critique de la « survalorisation du problème de l'État » (Foucault 2004b, 112-113), l'auteur omettra de développer une « théorie de la gouvernementalité managériale », comme le regrette Le Texier (2011a). La raison en est peut-être que, plutôt que de l'entreprise comme concept, Foucault parle en fait dans son cours d'« introduire la régulation du marché comme principe régulateur de la société » : l'entreprise n'est de la sorte que la forme de base du marché, son plus petit élément, et l'auteur en ignore la

¹⁸ La littérature « scientifique » peut être définie comme un travail qui présente des résultats de recherche originaux et reproductibles évalués par les pairs. Par opposition, la littérature « professionnelle » peut être décrite comme se basant sur des travaux préexistants pour les appliquer à une situation nouvelle, souvent dans une optique normative, dans le but d'améliorer une pratique. Toutefois, outre les limites inhérentes à cette première distinction, il est à noter que la théorie gestionnaire tend à se situer à mi-chemin entre ces deux idéaux-type. Aussi prendra-t-on pour critère premier le public auquel le texte s'adresse, à savoir un public scientifique ou bien un public professionnel. À ce titre, et même si ce choix est critiquable, on refusera donc à la théorie gestionnaire son caractère « scientifique », pourtant revendiqué de longue date (Gulick 1937, 191). Malgré ses limites évidentes, cette dichotomie permettra d'exprimer l'intérêt de la production concrète et normative pour une analyse plus conceptuelle et analytique.

¹⁹ Si l'on suit l'analyse historique qu'en propose Alain Deneault (2013, 11) : « [Avec l'idéologie de la « bonne gouvernance », la] gouvernance devient [...] pour l'entreprise privée ce que la politique est à la société dans son ensemble. Et il ne faudra qu'un pas, vite franchi [au tournant des années 1980], pour que l'on inverse la proposition et que l'on voie plutôt en la politique l'analogie de la gouvernance d'entreprise ».

logique interne. Or, la recherche d'efficacité ne saurait se définir de la même façon selon un contexte concurrentiel externe et selon une optimisation interne de la production²⁰.

Une explication de cet oubli répété de l'objet-entreprise dans les sciences humaines peut probablement être trouvée dans la tendance lourde en analyse économique à ignorer l'organisation au profit du marché (Favereau 1989), comme on vient de le voir avec Foucault – qui s'appuie principalement sur les travaux des principaux théoriciens du néolibéralisme. Mark Granovetter (1985) remarque par ailleurs le peu de remises en cause sociologiques des affirmations de l'économie néoclassique, et Philippe Bernoux (2009) regrette la faible place consacrée à l'objet-entreprise en sociologie, jusqu'à la fin des années 1980²¹.

Il serait donc mensonger de prétendre qu'il n'existe pas de précédent à l'analyse de l'efficacité gestionnaire, même si l'on peut s'étonner que cette préoccupation ne soit pas plus ancrée dans la littérature « scientifique ». Malgré des travaux précurseurs, la majorité des auteurs situent d'ailleurs l'origine de cette réflexion dans une littérature « professionnelle ». André Spicer, Mats Alvesson et Bjorn Asheim (2009), représentants des *Critical Management Studies* (CMS), vont d'ailleurs jusqu'à prôner une approche plus normative, du fait du caractère intrinsèquement performatif de l'analyse²².

Enfin, la relative nouveauté de l'objet-entreprise dans la littérature « scientifique » ainsi que la fragmentation entre disciplines scientifiques n'est probablement pas sans lien avec la publication de divers manifestes concernant l'étude de la gestion des entreprises dans les dix dernières années. On peut ainsi relever, pêle-mêle, un appel à la formalisation d'une « théorie de la gouvernementalité managériale » (Le Texier 2011a), d'une « sociologie de la gestion » (Craipeau et Metzger 2007) ou d'une « discipline scientifique [consacrée aux] services » (Chesbrough et Spohrer 2006).

Ce constat nous semble favoriser le choix d'une approche transdisciplinaire, comme peuvent être abordées les études urbaines, soit la recherche d'une cohérence au-delà d'une superposition d'éléments disciplinaires (Ramadier 2004). Face à un objet encore peu étudié, on entend à ce titre bâtir une telle méthodologie transdisciplinaire à partir de celle de Michel

²⁰ Omettant cette distinction entre analyse économique et théorie gestionnaire, Foucault déclare qu'« il n'est pas possible que l'économie, ça soit la rationalité gouvernementale elle-même » (Foucault 2004a, 290).

²¹ Michael Taylor et Bjorn Asheim (2001) confirment cette tendance pour le monde anglo-saxon. De la même façon, Ève Chiapello et Patrick Gilbert (2013, 55) estiment « très lacunaire » la réflexion gestionnaire sur les outils de gestion jusqu'aux années 1980.

²² L'approche des CMS vise le rejet de la recherche d'efficacité (V. Fournier et Grey 2000), ce que les auteurs entendent assumer.

Foucault, dont l'influence structure tout un pan des études urbaines, en amendant celle-ci par l'influence de Bruno Latour, dont l'école de pensée tend à influencer de façon croissante les études urbaines (e.g. Farias et Bender 2010). Notre travail s'inscrit à ce titre à la fois dans une continuité, par l'influence foucauldienne, et dans une approche plus originale, avec l'apport de la théorie de l'acteur-réseau (ANT) et la relative nouveauté de l'objet étudié.

De l'intérêt d'étudier l'efficacité par le risque ressenti

À la suite de ce que l'on a exposé, il nous semble nécessaire tout d'abord de reconnaître, pour l'étude des risques, l'apport des travaux « professionnels » à des études « scientifiques ». Les travaux « scientifiques » concernant l'étude des risques tendent en effet à se concentrer soit sur une échelle relativement large, soit à l'inverse sur une échelle plus individuelle.

La première échelle est probablement la plus propice à une analyse critique. Pour autant, il est difficile de nier l'existence de risques, calculables ou ressentis, de même que l'existence d'une demande de prise en compte politique ou gestionnaire de ces risques. Des travaux sur la perception des risques existent bien, et on peut citer, au niveau gestionnaire, l'ouvrage de Morel (2002) déjà évoqué, qui s'attarde entre autres sur les comportements individuels et les mécanismes décisionnels ayant mené à l'explosion de la navette Challenger en 1986. On peut également faire référence à la proposition de « forum hybride », portée entre autres par Michel Callon, qui prône la résolution des controverses sociotechniques²³ par une remise en cause de la toute-puissance de l'expertise, en faveur d'une consultation de l'ensemble des acteurs concernés dans une logique d'adaptation et de compromis (Callon et Rip 1992; Callon, Lascoumes et Barthe 2001).

Pourtant, au-delà de ces exemples, Kathleen J. Thierney (1999) n'en regrettait pas moins, il y a une quinzaine d'années, le manque d'intérêt des sociologues pour la théorie du risque, à l'opposé d'autres disciplines comme la géographie, l'anthropologie ou la psychologie. L'auteure encourageait donc, outre une étude à un niveau structurel, à prendre en compte la perception du risque comme une variable dépendante, plutôt qu'indépendante, d'explication des

²³ Qu'on peut définir comme les « controverses sociales et politiques autour des questions et objets technoscientifiques – les OGM, par exemple » (Pestre 2007).

comportements. En d'autres termes, le risque ne saurait être considéré comme une simple probabilité à partir de laquelle les acteurs se situeraient.

Deux théoriciens ont imposé leur marque dans l'émergence en sciences humaines d'un plus grand intérêt pour la théorisation de la place du risque dans les sociétés occidentales, à savoir Ulrich Beck et Antony Giddens²⁴. L'ouvrage le plus marquant dans le domaine est à ce titre *La Société du risque* (Beck [1986] 2001), qui centre précisément son propos sur la perception du risque et non sa concrétisation. « Le concept de risque caractérise donc un état particulier, intermédiaire entre sécurité et destruction, où la *perception* des risques menaçants détermine la pensée et l'action », explique Beck (2000, 213), qui précise : « Donc, ultimement : *c'est la perception et la définition culturelles qui constituent le risque*. Le "risque" et la "définition (publique) du risque" sont une seule et même chose ». Par l'intégration d'une dimension ressentie à la définition du risque, Giddens et Beck ouvrent à une définition évolutive du risque. Beck reconnaît ainsi l'échec de l'idéologie du progrès, mais entend en réaction continuer de prôner le pouvoir de la raison, complété cette fois d'un approfondissement démocratique (Ekberg 2007). L'apport central de cette vision s'avère l'importance accordée à la dimension ressentie du risque, remettant en cause la prétention objective d'une équation de type « risque = événement dommageable x probabilité qu'il survienne », et qui ouvre à une politisation des domaines jusque-là principalement dévolus à l'expertise.

S'il ne s'agit pas pour nous de travailler sur la théorie du risque elle-même, la perception du risque, prise du point de vue gestionnaire, nous semble un levier utile pour travailler notre problématique²⁵. Pour justifier cette utilisation, on peut prendre exemple sur le travail de Yannick Barthe consacré à la gestion des déchets nucléaires. Dans son livre *Le Pouvoir d'indécision* (2005), l'auteur retrace par exemple l'historique de la gestion des déchets nucléaires en France, en s'attardant longuement sur les différentes options envisageables, tant pour le stockage que pour le traitement des déchets, sur leurs avantages et inconvénients, sur la réponse sociale à ceux-ci, etc. Or, pour traiter de son sujet, il estime nécessaire non seulement d'identifier les différentes options, mais également de les comprendre du point de vue de la physique nucléaire (cf. en particulier Gilbert et Barthe 2006), entre autres du fait de la structuration de l'opposition aux politiques de traitement des déchets sur la base du développement d'une contre-expertise.

De la même façon, on peut estimer que la compréhension du risque ressenti au niveau gestionnaire nécessite d'intégrer un mode de réflexion « professionnel » et une pratique

²⁴ Du fait de la proximité théorique entre les deux auteurs, on fait ici le choix de se concentrer sur l'analyse de Beck.

²⁵ Morel (2002) montre par exemple que la rationalité des comportements en entreprise est en partie illusoire, et qu'au risque calculable s'ajoute un risque ressenti – minimisé au fur et à mesure qu'on gravit les échelons de la hiérarchie.

gestionnaire effective, de manière à produire une « contre-expertise ». C'est par la prise en compte conjointe des dimensions théoriques et pratiques du rapport gestionnaire au risque qu'on pense pouvoir comprendre le rapport gestionnaire à l'efficacité, c'est-à-dire par la prise en compte à la fois des dimensions normatives et sensibles de celui-ci. « Le risque ne fait que suggérer ce qui ne devrait *pas* être fait, pas ce qui *devrait* être fait », écrit Beck (2000, 218). Dans cette perspective, l'efficacité s'avère donc, au moins du point de vue gestionnaire²⁶, ce qui devrait être fait pour définir une réponse au risque, c'est-à-dire pour maintenir un état de sécurité²⁷.

Or, si des travaux comme ceux de Beck ont pu mettre en lumière le caractère évolutif et politique de la notion de risque, on ne saurait en dire autant pour l'efficacité gestionnaire. Callon (2014) parle certes de l'efficacité comme d'une décision retenue parmi un ensemble de possibilités, puis rétroactivement décrétée la meilleure, en appuyant son effet concret²⁸. Mais cette affirmation reste pour nous à confronter à un exemple gestionnaire concret. Il demeure également à montrer que l'efficacité peut être considérée comme le miroir du risque, à travers l'étude du cas du métro de Montréal.

L'intérêt analytique du présent travail repose donc principalement sur la réconciliation des approches « scientifiques » et « professionnelles » du concept d'efficacité, afin de participer au dépassement d'un angle mort de la littérature « scientifique ». On cherche par ailleurs à créer la possibilité d'une contre-expertise à même de participer d'une repolitisation du concept d'efficacité et de la gestion d'entreprise en général, par une approche dynamique du concept d'efficacité.

Étudier l'efficacité dans un réseau urbain

Le risque ressenti s'avère donc un levier analytique fécond, car il permet de penser une efficacité repolitisée. Afin d'étudier la relation entre les deux, et pour tirer profit de la littérature « professionnelle », on a fait le choix dans ce mémoire de construire notre travail sur l'étude

²⁶ C'est-à-dire en mettant de côté l'apport éventuel d'une participation « démocratique » à la définition d'une réponse au risque. Ce dernier peut par contre être défini de manière extérieure, par une demande sociale, et imposé ensuite aux préoccupations gestionnaires.

²⁷ Beck (2000) distingue sécurité, risque, et destruction : « Le concept de risque caractérise donc un état particulier [et] intermédiaire entre la sécurité et la destruction, où la *perception* des risques menaçants détermine la pensée et l'action » (Banerjee 2001).

²⁸ En d'autres termes, Callon (2006) ancre la performativité (ou « performance ») du discours dans une relation réciproque avec le dispositif matériel envisagé : décréter efficace un arbitrage ayant mené à un accident mortel serait par exemple inconcevable.

d'un cas, celui du métro de Montréal, depuis son ouverture jusqu'à nos jours. Comme on l'a vu, il existe peu d'analyse historicisée de l'efficacité gestionnaire, qui s'en trouve neutralisée et essentialisée en la raison d'être immuable de l'entreprise. On a également pu relever que c'est dans la littérature « professionnelle » que l'analyse « scientifique » trouvait ses origines, avec souvent une volonté de contre-expertise, c'est-à-dire de répondre avec des méthodes comparables à la prétention experte à la neutralité. On a montré toutefois qu'une limite à l'analyse de l'efficacité était la fragmentation disciplinaire. En conséquence, on prône ici l'utilisation de la littérature « professionnelle » autant que « scientifique » dans la définition de nos concepts, et on défend l'idée d'aborder notre sujet dans une perspective transdisciplinaire qui, si elle comporte également ses défauts, s'avère la plus évidente au vu du manque de littérature « scientifique » disponible. En dernier lieu, notre revue des travaux précédents nous a mené à défendre l'utilisation de la variable de risque ressenti pour l'analyse de l'efficacité au sein de la STM, contre la perspective critique qui tend à en minimiser l'importance. La perception du risque, définie par Ulrich Beck ([1986] 2001) comme la même chose que le risque lui-même, laisse en effet à penser celui-ci de façon évolutive. De plus, le risque n'est plus alors réductible à une variable neutre politiquement et devient discutable, sujet à une contre-expertise sur un terrain autre que la probabilité ou que la gravité potentielle d'un événement.

L'efficacité, comme maintien d'un état de sécurité²⁹, ne saurait donc être considérée que comme évolutive dans sa définition, même si elle ne peut être que confirmée rétrospectivement par une réponse adéquate à la demande sociale, comme on l'a vu avec Callon (2014). En attendant de développer sur un plan plus directement conceptuel ce qu'on considère l'efficacité, on peut pour la définition de notre problématique retenir cette conception issue de Beck : l'efficacité gestionnaire, appliquée au métro, est donc le maintien de la production du service de transport dans une situation considérée socialement acceptable pour la mission de la STM.

Cette définition préliminaire de l'efficacité gestionnaire nous permet de réinterpréter les enjeux soulevés en introduction. On peut tout d'abord inscrire l'organisation du service dans une logique de bon fonctionnement de l'économie de la métropole. S'y ajoute désormais de plus en plus une recherche de minimisation de l'impact environnemental du transport urbain, qui renforce encore la place des transports en commun dans la métropole par une stratégie de développement de l'intermodalité. La gestion de ce type de transport présente de la sorte deux

²⁹ La sécurité, pour reprendre la définition de Foucault (2004b, 8), repose sur le choix d'une « moyenne considérée comme optimale » et « des limites de l'acceptable », « au lieu d'instaurer un partage binaire entre le permis et le défendu ».

particularités, directement liées à une recherche d'efficacité. La première correspond à la nécessité d'un service efficace, c'est-à-dire à la fois rapide, fréquent, à horaires réguliers et confortable pour les passagers. La seconde est la réalisation concrète et le maintien effectif de ces objectifs d'efficacité.

Les passagers eux-mêmes expriment le besoin de cette efficacité. En effet, leur mobilité répond également à un impératif d'efficacité, imposé par le fonctionnement même de l'économie de la métropole. Le métro se doit donc de présenter un avantage compétitif encourageant un passage de la voiture au transport en commun et limitant la congestion urbaine. Des retards, un manque de régularité ou de confort s'avèrent dommageables, car ils se répercutent sur la productivité économique.

Toute perturbation n'a toutefois pas le même impact sur le service du métro. Par exemple, en théorie, une porte retenue par un passager ne retardera le service que de quelques secondes (ou minutes), sur une seule ligne, et ne constituera qu'un arrêt mineur. À l'inverse, une panne informatique peut potentiellement perturber pour plusieurs heures le service de l'ensemble du réseau et donc avoir des conséquences majeures. Du fait de son exceptionnalité, une perturbation notable de la qualité du service du métro reflète donc, par effet miroir, les conditions qui rendent possible la normalité quotidienne. Par conséquent, la réponse gestionnaire de l'autorité en charge du métro vise à prévenir les perturbations possibles, pour respecter l'objectif général d'efficacité.

Le type de perturbation qui est le plus redoutée est sans nul doute la situation d'urgence, où la préoccupation de confort laisse la place à une préoccupation de survie : attentat, incendie important, etc. Dans une telle situation, l'autorité gestionnaire n'a plus pour préoccupation le seul maintien de l'efficacité du service, mais les conditions même de sa réalisation. Assurer la sécurité du métro revient donc à assurer à la fois la réalisation et le maintien des impératifs du service.

L'exemple montréalais peut sembler atypique, aussi nécessite-t-il d'être justifié. Le réseau s'avère en effet de taille moyenne, avec quatre lignes et 68 stations, dont une fonctionnant en dessous de sa capacité par manque de fréquentation (la ligne bleue) et une autre au sur-achalandage tout relatif à comparer à d'autres métropoles (la ligne orange). On est loin des 24 lignes et 468 stations du métro new-yorkais, par exemple.

On peut toutefois justifier ce choix d'étude de cas autrement que sur un simple critère d'accessibilité des données depuis Montréal, lieu de réalisation du mémoire. On peut tout d'abord noter qu'un exemple « extrême » – New York, Paris ou Londres, par exemple – n'est pas forcément la description d'une situation généralisée. Par exemple, la prétention de Loïc Wacquant (2006, 2012) à décrire l'idéal-type du ghetto à travers le cas de Chicago est remise en cause par Mario Luis Small (2007, 2008), qui décrit le ghetto de Chicago comme une exception statistique. L'étude de cas plus « secondaires » par leur taille s'avère de la sorte bénéfique pour une généralisation des résultats.

Cette idée est également formulée, à une plus large échelle, par Jennifer Robinson (2002), qui remet en cause dans une perspective postcoloniale l'obsession des études urbaines pour les villes mondiales, qui mène à concentrer l'analyse sur les grandes métropoles occidentales et à considérer les villes du Sud selon une perspective évolutionniste, comme inachevées. En réponse, Robinson oppose le concept de « ville ordinaire », « une approche sans catégories et plus inclusive de la diversité des expériences » urbaines, qui ne cherche donc plus à hiérarchiser dans un cadre compétitif et selon des critères d'abord économiques, lesquels tendent à limiter la diversité des évolutions urbaines envisageables.

À ce titre, on peut relever que peu de travaux universitaires ont été consacrés spécifiquement au métro de Montréal, à l'inverse des réseaux plus importants de New York, Londres ou Paris, ce qu'on peut considérer comme un manque à combler. Et ce d'autant plus que le réseau montréalais ne date pas, comme la plupart des grands réseaux, de la fin du XIX^e siècle ou du tout début du XX^e siècle. Son ouverture relativement tardive, en 1966, lui confère une spécificité qui mérite d'être prise en compte. Cette mise en service récente s'avère d'ailleurs un avantage certain dans l'étude de cas, puisqu'elle permet de travailler de manière relativement détaillée sur les quelques décennies de fonctionnement du service, plutôt que de survoler 150 ans de fonctionnement. La période étudiée est également suffisamment longue pour comporter de nombreuses mutations économiques et sociétales susceptibles de se retrouver dans des évolutions de la gestion de la STM comme, entre autres, le choc pétrolier de 1973, la révolution conservatrice des années 1980 ou bien la montée en puissance du discours écologiste au cours des années 1990. Autant d'arguments qui justifient le recours à un exemple « mineur ».

Comme on l'a vu, les exigences de gestion liées à l'impératif de sécurité évoluent au fil du temps au sein du métro, sous l'influence de facteurs externes ou internes qui restent à

identifier. Or, si ces exigences visent à permettre le maintien de l'efficacité du service, alors on peut questionner l'essence même de cette dernière.

L'efficacité évoluerait-elle dans sa définition en parallèle de l'évolution des exigences de gestion? De quelle manière si cela devait être le cas? Mais alors, l'efficacité devrait-elle se définir de façon contextuelle plutôt que sur la seule base d'une recherche de la meilleure allocation des ressources? Serait-elle à définir selon des conditions sociales, politiques, voire aléatoires?

À ces deux grandes questions, à savoir l'interaction entre évolution des pratiques gestionnaires et le rapport à l'efficacité d'une part, et la caractérisation adéquate de l'efficacité d'autre part, on tentera de répondre dans les pages qui suivent, en précisant tout d'abord dans les deux prochains chapitres les contours de notre étude de cas. On tentera dans les trois chapitres suivants de déterminer concrètement si la définition de l'efficacité du service du métro évolue au fil des ans, en même temps que les principes gestionnaires en place à la STM.

CHAPITRE 2 : L'EFFICACITÉ RESENTIE, HYPOTHÈSE DE RECHERCHE

Pour justifier le choix de recourir à une définition subjective de l'efficacité, on proposera tout d'abord une analyse des concepts d'efficacité et de gestion, dans les différentes acceptions de chacun des termes. Sur cette base, on pourra ensuite construire un modèle d'hypothèses prenant en compte cette polysémie et la place croissante d'une « efficacité ressentie ».

Efficacité et contrôle gestionnaire

Les deux concepts d'efficacité et de gestion s'imposent dans notre cadre conceptuel, ou plutôt les deux notions car les termes ne renvoient pas à des définitions abstraites, mais plus à un ensemble de pratiques rassemblées sous une même dénomination. L'efficacité est par ailleurs l'objectif du fonctionnement de l'entreprise et la gestion le moyen par lequel y parvenir. Les deux termes étant souvent ignorés pour leur supposée évidence, un travail de définition s'avère d'ores et déjà nécessaire. On tentera ensuite de les conceptualiser, c'est-à-dire d'en organiser et modéliser les différentes significations afin de proposer une définition abstraite à même de nous être utile dans notre travail.

L'efficacité, un objectif

Le terme d'efficacité est sans surprise absent de nombreux dictionnaires conceptuels de sciences humaines. On peut présumer que l'efficacité est alternativement renvoyée au domaine de l'économie, ou bien considérée comme trop évidente pour qu'il soit nécessaire de la conceptualiser. Ainsi, Bruno Latour (1996), dans une controverse qui l'oppose à l'anthropologue Pierre Lemonnier, va jusqu'à répliquer à son adversaire trop insistant sur le sujet : « Quant à l'efficacité technique, elle me paraît tellement évidente que je ne comprends même pas comment on peut vouloir la souligner ».

La définition du concept d'efficacité comporte pourtant une certaine difficulté, dans la mesure où celle-ci implique un double référentiel, à la fois « qualitatif » et « quantitatif ». Il est en effet nécessaire, d'une part de définir les critères sur la base desquels déterminer ce qui est efficace, et d'autre part de fixer un seuil considéré acceptable pour le respect de ces critères.

Or, lesdits critères peuvent s'avérer de nature extrêmement variée. En témoigne la définition de la technique proposée en anthropologie par Marcel Mauss ([1934] 2002) comme « un acte *traditionnel efficace* [...] senti par l'auteur *comme un acte d'ordre mécanique, physique ou physico-chimique* et qu'il est poursuivi dans ce but ». L'efficacité correspond dans ce cadre à l'assurance de produire, par une action mécanique, l'effet attendu. Mais, comme le relève François Sigaut (2003), l'efficacité chez Mauss se trouve privée de toute dimension d'utilité, et pourrait tout aussi bien être désignée sous le nom d'effectivité. En effet, le référentiel « quantitatif » semble d'ordre binaire : cet acte produit ou bien ne produit pas l'effet souhaité. Le critère par lequel l'efficacité est définie s'avère donc des plus restreints.

Cette première définition de l'efficacité technique comme effectivité s'avère évidemment limitée, car elle exclut toute recherche d'amélioration, du fait de sa binarité³⁰. L'efficacité se définit ainsi plus pratiquement comme le degré d'accomplissement des objectifs associés à l'action. Cette possibilité de comparer l'efficacité de deux entités techniques, plutôt que de reposer sur une transmission traditionnelle des pratiques techniques, introduit une dimension d'utilité, et donc une dimension tant morale et politique, qu'économique³¹.

Théoricien de l'administration publique, Luther Gulick (1937) prétend fonder une « science de la gestion³² » sur le modèle des sciences dures. Or, l'objectif général de l'entité gestionnaire, selon Gulick correspond, globalement à cette deuxième définition : « l'accomplissement d'objectifs définis³³ ». L'objectif de Gulick est, dans une bonne mesure, d'appliquer le management scientifique de Taylor à l'administration publique, soit de dépasser les limites inhérentes aux logiques de la politique et de l'État (Gulick 1931 cité in Van Riper 1995). Mais la motivation de Taylor ([1911] 1919, 5-10 ; 140-144) n'est déjà pas uniquement managériale, puisqu'il pense que son « remède à l'inefficacité » peut s'appliquer également à la maison, à la ferme, au commerce, à l'église, aux institutions philanthropiques, aux universités et à l'administration publique³⁴. La recherche d'efficacité est donc certes porteuse d'un objectif de

³⁰ Mais « le cas général est que les techniques font rarement l'objet de débats dans les sociétés préindustrielles », rappelle Pierre Lemonnier (1996).

³¹ Pour Bentham (1780, ii), l'utilité est un « principe qui approuve ou désapprouve n'importe quelle action selon la tendance qu'elle semble avoir à augmenter ou diminuer le bonheur de la partie dont l'intérêt est en cause ».

On aurait pu par ailleurs s'attarder ici sur l'efficacité économique au sens de Vilfredo Pareto, mais on développera son approche infra, dans le cadre de la justification de nos hypothèses.

³² On traduit ici le terme anglais « administration » par « gestion » pour éviter toute ambiguïté, dans la mesure où Gulick l'applique autant à la gestion privée que publique.

³³ C'est dans ce sens que l'auteur considère que « dans la science de la gestion, qu'elle soit publique ou privée, le "bien" de base est l'efficacité » – les valeurs politiques et sociales forçant à modérer cet objectif et constituant donc des obstacles à l'efficacité.

³⁴ *The Principles of Scientific Management* (F. W. Taylor [1911] 1919, 5-7), s'ouvre en effet sur une référence au président Theodore Roosevelt qui, « de façon prophétique », a évoqué le besoin d'une « plus grande efficacité

maximisation de la production, mais également d'une dimension morale et politique. Une vision du monde s'arrime au concept d'efficacité : le management scientifique suppose ainsi de rejeter toute idée de relation conflictuelle entre employeur et employé pour « au contraire, [poser] [...] que les véritables intérêts des deux [groupes] ne font qu'un ». Par exemple, l'« adoption généralisée » des principes du management scientifique serait censée profiter à tout le monde grâce à l'augmentation vertigineuse de la productivité et à la diminution des conflits³⁵.

On peut donc affirmer avec Le Texier (2011a) que l'efficacité quitte le seul domaine de la technique lorsque « [l]es ingénieurs américains du début du XX^e siècle appliquent aux employés l'intelligence et les principes qu'ils ont développés dans la conception et le maniement d'outils techniques » – Taylor comme Emerson sont ingénieurs. L'efficacité matérielle, dans l'évolution de sa perception depuis l'atteinte d'un objectif vers une « meilleure » atteinte de cet objectif – moindre effort, plus importante productivité, etc. – change de nature. Elle devient de plus en plus associée à un projet politique d'application de l'efficacité à toutes les sphères de la société. Dit autrement, se constitue donc une idéologie rationaliste, productiviste et positiviste, qui ignore toute vision du monde alternative³⁶. Cette totalisation à prétention émancipatrice s'avère par ailleurs plus qu'un simple stade du projet de promotion de l'efficacité, puisqu'on la retrouve aujourd'hui encore dans le concept de gouvernance (Deneault 2013).

Ainsi, l'efficacité ne répond pas à une « définition univoque », note Antoine Picon (2001), mais « plutôt à un idéal, à une tension qui se fait jour entre les techniques de conception et de fabrication existantes et un optimum dont on pressent l'existence ». Le concept n'est d'ailleurs pas mesurable, en témoigne le recours à des indicateurs comme la productivité, ou la tendance gestionnaire néolibérale à surutiliser des indicateurs quantitatifs (Bruno et Didier 2013). L'efficience, soit l'efficacité au regard des ressources à mobiliser pour y parvenir, ne correspond donc de ce point de vue qu'à une autre forme d'indicateur – dont la définition peut même

nationale ». C'est pour parvenir à celle-ci que Taylor propose un changement radical de paradigme : « Dans le passé, l'homme a été premier [au rang des considérations]; dans le futur le système doit être [à son tour] premier ».

³⁵ L'idée n'est pas le seul fait de Taylor, puisqu'on peut par exemple la retrouver deux ans plus tôt chez un autre théoricien de l'efficacité, Harrington Emerson (1909, 166-171), qui prédit notamment la fin du travail des enfants (et des femmes).

³⁶ Le Texier (2011b, 34-37) critique notamment l'attitude généralisée dans le monde universitaire d'appliquer le concept d'efficacité tel qu'il est aujourd'hui défini à des situations où il s'avère anachronique. Or, critique-t-il, l'efficacité n'est pas un principe explicatif des évolutions de la révolution industrielle, mais au contraire une manifestation de la diffusion de cette dernière : « Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, une majorité d'observateurs considèrent que la productivité des travailleurs industriels relève de facteurs tels que le caractère national et racial, la bonne facture des outils, la qualité de la nourriture et la densité de la population ».

facilement se confondre avec celle de la productivité³⁷. Ce concept a certes un intérêt central dans la maîtrise gestionnaire des dépenses. La prise en compte des *inputs* dans la définition de l'efficacité/efficience n'est pas non plus nouvelle, mais tend de plus en plus à devenir hégémonique³⁸. Harrington Emerson, premier théoricien de l'efficacité en théorie du management, ne conçoit d'ailleurs pas l'efficacité selon l'idée d'une meilleure productivité et une moindre quantité de ressources, relève Morgen Witzel (2002) : à l'inverse de Taylor, il développe même une conception organique selon laquelle l'efficacité collective est plus que la somme des efficacités des processus individuels³⁹.

Plutôt qu'une définition « mathématique » de l'efficacité, c'est-à-dire l'efficience, probablement est-il nécessaire, tout comme il a été fait pour le risque dans le chapitre 1, d'introduire au contraire une efficacité ressentie, qu'on peut subdiviser en deux niveaux, l'un interne, l'autre externe. Ines Calzada et Eloisa del Pino (2008) montrent ainsi que l'étude de l'« efficacité perçue » des services étatiques est souvent très orientée quant aux méthodes de collecte d'opinion, puisque de nombreuses enquêtes vont porter sur le bien-fondé de tel programme social ou le niveau de dépenses acceptable, mais rarement sur les réformes souhaitées. Pour revenir au double référentiel inhérent à l'efficacité, les critères « qualitatifs » sur lesquels les contours de l'efficacité sont définis tendent à différer entre les services dédiés à la réforme de l'État et les usagers du service public, à suivre les conclusions de Calzada et del Pino.

L'incapacité à saisir cette divergence renvoie probablement à la recherche d'efficacité elle-même, à lire Pierre Lascoumes (1998). Ce dernier rappelle ainsi que l'efficacité fait partie des trois principales formes de légitimation du pouvoir chez Max Weber, avec la tradition et la forme légale⁴⁰. Ces formes ont la particularité de ne pas nécessiter d'être soumises à une

³⁷ Soit « une mesure de la production (*output*) comparée à l'apport initial (*input*), habituellement exprimé sous la forme du rapport entre les bénéfices sur les ventes et les coûts de production » (Johnston 2009). Hamidou Nacuzon Sall et Jean-Marie de Ketele (1997) définissent par exemple l'efficience « *stricto sensu* » comme « le rapport entre les sorties du système et les ressources financières, matérielles et humaines engagées ».

³⁸ Le recours au terme en français semble toutefois plus renvoyer à l'influence grandissante de l'anglais dans la littérature, langue dans laquelle le mot *efficiency*, c'est-à-dire le terme plus couramment utilisé, intègre dans sa définition ce qui est traduit en français par efficience.

³⁹ On peut également citer en contre-exemple beaucoup plus récent la réingénierie des processus d'affaires (RPA), devenue populaire au cours des années 1990, qui propose de focaliser l'attention sur la méthode par laquelle parvenir au résultat (*outcome*) plutôt que sur les ressources nécessaires pour cela, en suivant les recettes traditionnelles héritées du management scientifique : « organisez[-vous] autour des résultats, pas des tâches », recommande Michael Hammer (1990).

⁴⁰ Plus exactement, Weber ([1922] 1978, 215 ; 241-245) parle de la légitimité charismatique, qui repose sur un caractère de sainteté (*santity*), d'héroïsme ou d'exemplarité et sur la capacité normative associée. L'efficacité est

exposition publique, voire fonctionnent idéalement en cercle fermé, justifiées respectivement par l'impact quantifié, la coutume ancestrale et les procédures juridiques. Or, cette exclusivité s'avère précisément contestée de plus en plus depuis la seconde moitié du XX^e siècle, avec par exemple la remise en cause par des collectifs citoyens de projets d'aménagements désormais critiqués comme arbitraires au nom d'un bien commun dont l'autorité n'a plus le monopole.

En résumé, on a donc six types d'efficacité, qu'on a décrit dans le tableau 1 selon le double référentiel « qualitatif »/« quantitatif » :

Tableau 1 : Définitions de l'efficacité		
Nom	Référentiel « qualitatif » aujourd'hui	Référentiel « quantitatif » aujourd'hui
<i>Effectivité</i>	Assurance de produire, par une action mécanique, l'effet attendu.	Constat binaire : résultat ou absence de résultat.
<i>Efficacité technique</i>	Degré d'accomplissement des objectifs associés à l'action.	Comparaison de l'effet de plusieurs dispositifs. Méthodes issues de l'ingénierie.
<i>Efficacité managériale</i>	Application au management, adaptation et réinvention des méthodes de <u>l'efficacité technique</u> .	Comparaison de l'effet de plusieurs dispositifs. Méthode qui se veut scientifique.
<i>Efficience</i>	<u>Efficacité technique</u> ou <u>managériale</u> au regard des ressources à mobiliser pour parvenir à l'objectif fixé.	Encourage un plus grand recours à des indicateurs chiffrés pour prendre en compte tous les inputs et tous les outputs.
<i>Efficacité perçue</i>	Perception sensible par un groupe d'acteurs, par exemple les usagers ou les cadres gestionnaires, de <u>l'efficacité technique</u> et/ou <u>managériale</u> , souvent analysée sous l'angle de <u>l'efficience</u> . Peut aussi être individuelle.	Au niveau collectif, mesure souvent par des indicateurs chiffrés, sous forme d'enquêtes d'opinion. Au niveau individuel, peut passer par des notes internes (cadre gestionnaire) ou des plaintes (usagers).
<i>Efficacité gestionnaire (ou rapport gestionnaire à l'efficacité)</i>	<u>Synthèse</u> des cinq efficacités précédentes. L'ensemble forme également un imaginaire, l'optimum poursuivi par l'organisation. Élargissement continu du champ d'application de l'efficacité.	Recours à un grand nombre d'indicateurs chiffrés, prétention à l'objectivité, dépolitisation des enjeux.

donc la capacité individuelle, par un miracle, une victoire militaire, etc., de faire preuve de cette efficacité. L'efficacité charismatique n'est ainsi pas rationnelle, elle est même étrangère à l'économie dans sa forme idéal-typique puisqu'il s'agit d'une mission spirituelle. Dans notre exemple, elle décrit donc le projet politique associé à l'efficacité gestionnaire. L'efficacité technique, à l'inverse, renvoie probablement plus au rationalisme de la forme légale.

On abordera donc l'efficacité gestionnaire comme un mélange de constat pratique, construit sur des indicateurs, et de création idéologique, bâtie sur une affirmation rétrospective, à la manière de l'analyse de Callon évoquée en fin de chapitre 1. De la pratique concrète à la théorisation générale, l'efficacité est ainsi un outil de pouvoir qui synthétise un imaginaire, dans la mesure où le concept porte avec lui un optimum théorique, comme on l'a vu avec Picon. En d'autres mots, l'efficacité décrit ce vers quoi vise à tendre un système gestionnaire, économique ou autre, et éclaire donc ses idéaux. La gouvernance, dont le projet porte la généralisation de l'efficacité gestionnaire au détriment du politique, risque donc fort de ne pas porter sur les mêmes critères d'efficacité que le projet du management scientifique du début du XX^e siècle. C'est d'ailleurs cette évolution qu'on tentera de démontrer, sur une période de 50 ans, avec l'exemple du métro de Montréal.

La gestion, un moyen

Tout comme l'efficacité, la gestion reste trop souvent un terme considéré comme auto-explicatif. On ne trouve d'ailleurs de définition de la gestion ou du management ni dans le *Dictionnaire de gestion* d'Élie Cohen (2000), ni dans l'*Encyclopédie de gestion et de management* de Robert Le Duff (1999). Une autre difficulté, déjà rencontrée à propos de l'efficacité et de son équivalent anglo-saxon d'« *efficiency* », provient de la nuance définitionnelle entre le terme « gestion » et son équivalent « *management* ». La différence est toutefois ici plus marquée, au point que les deux termes sont souvent utilisés côte à côte. Un travail de clarification s'impose donc.

Le concept de management concerne en premier lieu les employés de l'entreprise. Taylor ([1911], 1-6) définit ainsi l'« art du management » comme le fait de « savoir exactement ce que vous voulez que les hommes fassent, puis voir à ce qu'ils le fassent de la meilleure et de la moins onéreuse des manières ». Tout comme l'efficacité, le management se doit d'être décrit de façon scientifique, par « des lois aussi exactes, et aussi clairement définies, par exemple, que les principes fondamentaux de l'ingénierie ». Or, le fait que le management concerne en premier lieu les employés n'est pas sans conséquence. En effet, le bon management ne sera pas uniquement indiqué par le faible coût de la main-d'œuvre, mais également des salaires élevés pour limiter les conflits entre travailleurs et direction.

Le Français Henri Fayol ([1916] 1999, 5-23) utilise quant à lui plutôt le terme d'« administration » pour décrire cette réalité. « Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler », résume Fayol, qui encourage à « établir le plus tôt possible une doctrine administrative », car cet aspect est négligé au profit de la technique. « La *fonction administrative* n'a pour organe et pour instrument que le *corps social* », précise-t-il, pour définir donc l'administration de la même manière que le management, comme une gestion des employés (cf. P. Morin [1979] 1999, x).

Boltanski et Chiapello ([1999] 2010, 100) distinguent le management de deux disciplines connexes, soit la stratégie d'entreprise d'une part et la gestion des ressources humaines (GRH) de l'autre, en relevant que la frontière entre les trois reste « souvent ténue ». On peut toutefois s'attacher à les différencier.

On peut relever une différence majeure entre management et GRH, soit le recours, à partir des années 1930, à ce qui sera formalisé dans la théorie du capital humain popularisée par Gary S. Becker (1962) : l'individu-entreprise. Comme le relève Foucault (2004a, 224-239), la démarche associée à cette théorie fait apparaître « le travailleur [...] comme étant lui-même une sorte d'entreprise », rémunérée selon son efficacité. Inscrite dans le néolibéralisme, cette vision réactualise le management scientifique du début du siècle et substitue à une analyse de sciences physiques ou naturelles ce que Foucault (2004a, 224) décrit comme une « réinterprét[ation] [...] en termes strictement économiques [de] tout un domaine qui, jusqu'à présent [...] était de fait considéré, comme n'étant pas économique ».

La seconde discipline alternative au management, c'est-à-dire la stratégie d'entreprise, se fonde enfin sur le constat d'une évolution de l'importance sociale de l'entreprise. Adolf Berle et Gardiner Means (1932, 1-3) affirment ainsi que l'entreprise est devenue à la fois un « régime de propriété (*property tenure*) et un moyen d'organiser la vie économique ». Comme institution qui concentre la richesse, l'entreprise implique un contrôle et donc un pouvoir, qui tend à se concentrer entre les mains des administrateurs au détriment des propriétaires du capital. C'est dans cette perspective stratégique que la capacité prévisionnelle s'impose, pour répondre aux intérêts divergents de tous les acteurs – une vision portée aujourd'hui par le modèle de la gouvernance (Bédard et Miller 2003, 114-119).

De ces trois approches, on peut donc retenir respectivement :

Tableau 2 : Distinction entre les différentes approches de type managérial	
Approche	Spécificité
Le management scientifique	Le management est guidé par la recherche de lois exactes, sur le modèle des sciences dures. L'expertise technique prédomine pour la planification et la réalisation du travail (Chiapello et Gilbert 2013, 38-41).
La gestion des ressources humaines	Les ressources humaines se distinguent par l'importance accordée à l'individu au sein de l'entreprise. Cette vision se concentre donc sur l'humain dans la perspective d'appliquer une pensée économique à des champs qui en étaient jusque-là exclus.
La stratégie d'entreprise	La stratégie d'entreprise intègre la nécessité d'une meilleure prévision et d'une meilleure organisation pour concilier au mieux les intérêts des différents acteurs.

Ces trois variantes présentent un point commun, à savoir de considérer la gestion des employés comme au sommet des priorités. Toutefois, *l'expertise, la pensée économique et la prévisibilité* s'avèrent également les éléments centraux d'une gestion incluant des dispositifs techniques⁴¹. Parmi les auteurs centraux dans l'élaboration d'une analyse de la gestion de la production, on peut à ce titre citer Fred Emery et Eric Trist (1960), qui critiquent la mise au second plan de la technologie au profit de l'humain au lieu de prendre en compte l'interaction entre les deux, ainsi que le fait de considérer l'entreprise comme fermée sur elle-même. « Considérer les entreprises comme des "systèmes sociotechniques ouverts" aide à fournir une image plus réaliste de la façon dont elles sont à la fois influencées par, et capable d'agir en retour sur leur environnement », exposent à l'inverse les auteurs. En conséquence, la gestion concerne à la fois un environnement social et technique, interne et externe. Comme on le verra dans l'exposé de nos hypothèses, ce changement de perspective s'avère central dans notre compréhension du processus gestionnaire, puisqu'on construira notre analyse sur le rapport entre environnement et gestion et selon cette double distinction⁴². Il est donc possible de définir la gestion au-delà non seulement du management, mais également au-delà d'une focalisation

⁴¹ On peut citer 1) concernant l'expertise : la recherche opérationnelle, soit l'optimisation mathématique de la production; 2) concernant la pensée économique : le benchmarking, soit la recherche permanente de la performance par des indicateurs numériques qui facilitent la comparaison (Bruno et Didier 2013); et enfin 3) concernant la prévisibilité : l'étude des outils de gestion, soit la prise en compte de la « technologie invisible » des instruments de gestion pour comprendre les rapports de pouvoir contenus dans les routines comportementales (Berry [1983] 2008).

⁴² À la différence d'Emery et Trist (1965), on ne catégorise toutefois pas différents types d'environnement, en particulier selon qu'ils sont mouvants ou non, ou bien également ou inégalement distribués dans les avantages et inconvénients. Dans une perspective plus foucauldienne, on concentrera l'attention sur les évolutions dans la perception et les dispositifs de contrôle de l'environnement. De même, à la suite de Latour, notre approche de la technique se veut plus analytique que normative.

sur sa dimension humaine. Et l'on prétend, à la suite de Berry ([1983] 2008) ou Chiapello et Gilbert (2013), pouvoir dépasser la distinction entre gestion humaine et gestion matérielle.

Il convient désormais pour finir de déterminer le rapport entre gestion et efficacité. On peut à ce titre noter que l'efficacité est souvent considérée comme un critère d'évaluation objectif de l'atteinte des objectifs de gestion, et parfois même le seul et unique critère d'évaluation. Dans un manuel, Pierre Bergeron (2006, 4) définit par exemple la gestion comme « l'intégration efficace de la planification de l'organisation, du leadership et du contrôle des ressources humaines, financières et matérielles en vue d'atteindre des objectifs précis ». Mais le déroulé de cette « intégration » s'avère procédural : toute la composante idéologique associée à l'efficacité est donc écartée, remplacée par une prétendue neutralité du bon fonctionnement, du profit, etc.

Si l'efficacité s'avère un but, à la fois matériel et subjectif, de l'action gestionnaire, il convient donc à l'inverse de prendre en compte le fait que cet objectif gestionnaire ne saurait être atteint que par une objectivation de l'efficacité. Tout comme on a vu avec Michel Callon (2014) que l'efficacité s'affirme a posteriori comme une évidence, Pierre Bourdieu ([1975] 1996) rejette la description marxienne de l'organisation du travail comme étant uniquement une méthode objective d'exploitation de la plus-value. Le sociologue intègre en effet aussi à cette exploitation une certaine acceptation subjective de la part des employés, par une « liberté de jeu » facilitant un investissement personnel dans leur travail. Cette objectivation disparaît par exemple lors d'une grève du zèle, c'est-à-dire l'accomplissement à la lettre du contrat de travail, explique Bourdieu, qui encourage à « inclure à l'analyse la vérité subjective contre laquelle il a fallu rompre pour construire l'objet de l'analyse⁴³ ».

Cette « méconnaissance » de la conflictualité inhérente à la gestion se retrouve également dans les théories gestionnaires. L'exemple le plus simple en est probablement l'utopie consensualiste d'un Fayol ou d'un Taylor, pour qui une gestion efficace signifie la satisfaction de toutes les parties par l'augmentation à la fois de la production et des salaires. Cette vision dans la lignée de la pensée classique d'Adam Smith⁴⁴, conçoit la société comme harmonieuse précisément lorsqu'elle se trouve organisée pour la concurrence et la recherche du profit individuel. Mais on la retrouve aussi au sein des théories qui prennent justement en

⁴³ La « vérité subjective » dont parle Bourdieu étant la méconnaissance individuelle de la plus-value du travail.

⁴⁴ Par la métaphore de la « main invisible » du marché, Smith ([1776] 2005, 364) affirme que, par la recherche de son propre intérêt, l'individu « promeut souvent celui de la société plus efficacement (*effectually*) que lorsqu'il entend vraiment [le faire] ».

compte la conflictualité inhérente aux rapports de pouvoir au sein d'une entreprise. Les théories de la gouvernance sont ainsi ancrées dans une prétention à instaurer des structures à même de limiter tout excès de pouvoir (Deneault 2013, 10-11), et ainsi parvenir à un fonctionnement efficace, au sein de l'horizon indépassable du cadre gestionnaire. Se soumettre à une instance de gouvernance revient à limiter sa capacité d'action, mais également celle des autres acteurs et mène par la concertation à une situation gagnante. On se trouve donc dans une approche post-étatique des théories du contrat social, formalisée explicitement dans la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*), où Edward Freeman et Robert A. Phillips (2002) rejettent explicitement toute recherche d'égalité au profit d'une liberté théorique qui ignore les inégalités structurelles dans la capacité à négocier.

En résumé, la gestion est donc à la fois une recherche d'efficacité et le maintien de conditions préalables à celle-ci. Elle se construit, tant en ce qui concerne les composantes humaines que non-humaines de l'entreprise, par le recours à l'expertise, la pensée économique et/ou la prévisibilité. Enfin, ces trois approches complémentaires impliquent de considérer la gestion comme un ensemble de dispositifs, techniques et procédures de contrôle qui vise à l'instauration d'une rationalité monopolistique à l'aune de laquelle l'efficacité pourra être mesurée. Ces outils sont associés à un ensemble de représentations porteuses d'une idéologie non explicitement assumée (cf. Boltanski 2009, 186-190) du fait d'une prétention à la neutralité experte. Pour finir, bien que présents, les dispositifs sociotechniques tendent à être sous-estimés dans la théorie gestionnaire. On a donc réaffirmé leur importance avant la formulation de nos hypothèses de recherche à la fin de ce chapitre et pour mieux introduire notre méthodologie au chapitre 3.

Hypothèses

On entend à présent, à partir de ce travail de définition et pour traiter adéquatement notre problématique, recourir à une modélisation, afin de présenter de façon claire l'hypothèse de travail qui guidera l'argumentation déployée dans les chapitres qui suivront. Celle-ci sera justifiée par le texte qui suit, mais pour la formuler dès à présent, il s'agit de chercher à vérifier si les préoccupations gestionnaires évoluent au fil du temps depuis *une focalisation sur l'origine de l'aléa et une pensée de la continuité* vers *une focalisation sur la conséquence de l'aléa et une pensée de la discontinuité*, ainsi que vers *l'internalisation de cette dernière dans la continuité de*

la gestion. On présentera tout d'abord un ensemble de caveats, avant de détailler successivement les rapports à l'efficacité E_1 à E_4 .

Principes et objectifs de la modélisation

Pour aider à la compréhension et reconnaître les limites de notre modèle, on se doit ici tout d'abord d'explicitier nos objectifs et nos choix de modélisation. Cette dernière n'implique pas tout d'abord une approche quantitative ; son ambition principale est de présenter de façon illustrée les différentes dynamiques qu'on entend mettre au jour par l'étude du cas du métro de Montréal. Cette

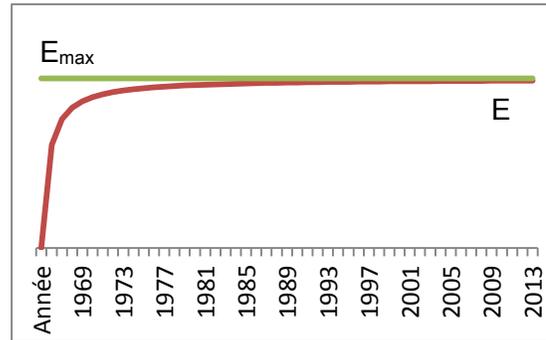


Fig. 7. Principe du modèle d'hypothèses

modélisation repose par ailleurs sur le principe d'une courbe à asymptote horizontale, c'est-à-dire une courbe qui tend vers une limite entière lorsque x tend vers l'infini (fig. 7). Est représenté en abscisse le temps depuis l'ouverture du métro, qui constitue donc l'origine $t_0=1966$. L'échelle temporelle de cette première courbe est celle des années successives depuis t_0 jusqu'à aujourd'hui, mais une échelle temporelle plus restreinte sera ensuite utilisée. En ordonnée est représentée l'efficacité E , qu'on définira infra, et qu'on décomposera successivement en quatre catégories, notées E_1 à E_4 .

Sans être tenu à autant de rigueur qu'une représentation mathématique, on se doit de reconnaître deux insuffisances à cette première courbe. La première est la conséquence du caractère évolutif du rapport gestionnaire aux différentes composantes de l'efficacité, prémisse majeure à l'hypothèse de recherche développée en début de chapitre⁴⁵. La courbe asymptotique de E correspond en fait à une appréhension actuelle de l'efficacité. A un moment t , E est en effet constituée, selon notre modèle, de la somme coefficientée d'un ensemble de critères censés ensemble synthétiser l'efficacité. À titre d'exemple, on pourrait ainsi avoir :

$$E = a \cdot \text{fréquence} + b \cdot \text{satisfaction des voyageurs} + c \cdot \text{ponctualité} + d \cdot \text{nombre d'incidents, etc.}$$

⁴⁵ La modélisation est toutefois une simplification par la seule dimension économique de la définition conceptuelle formulée supra. Elle ignore en particulier tout l'aspect idéologique de l'efficacité pour se concentrer sur la rationalité interne du modèle de gestion.

Suivant les années, l'importance conférée aux différents indicateurs et leur existence même sont soumises à évolution. En conséquence, à $t+1$, la limite vers laquelle tendra la fonction E sera différente de celle à un temps t et ne sera souvent pas comparable (fig. 8). En effet, à décider de désormais intégrer dans les préoccupations un enjeu auparavant

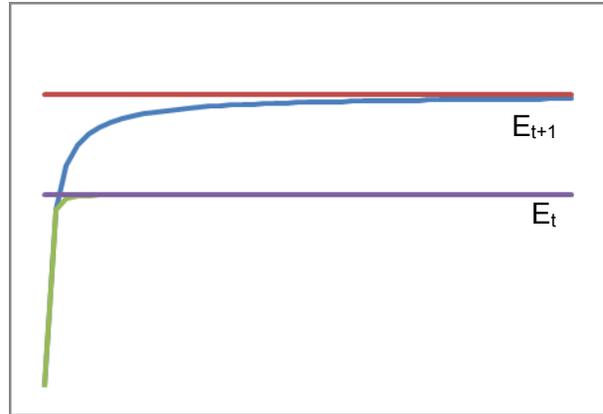


Fig. 8. Évolution du référentiel entre t et $t+1$

secondaire, et à développer en conséquence un outil plus précis d'évaluation de celui-ci, on modifie tout simplement l'objectif d'efficacité en limitant – au moins dans certains cas – les comparaisons rétrospectives. La modélisation est donc une « fiction rétrospective » du chemin parcouru pour atteindre le niveau actuel d'efficacité⁴⁶, à la suite de l'analyse de l'efficacité selon

ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE DE LA STM 1945-2011

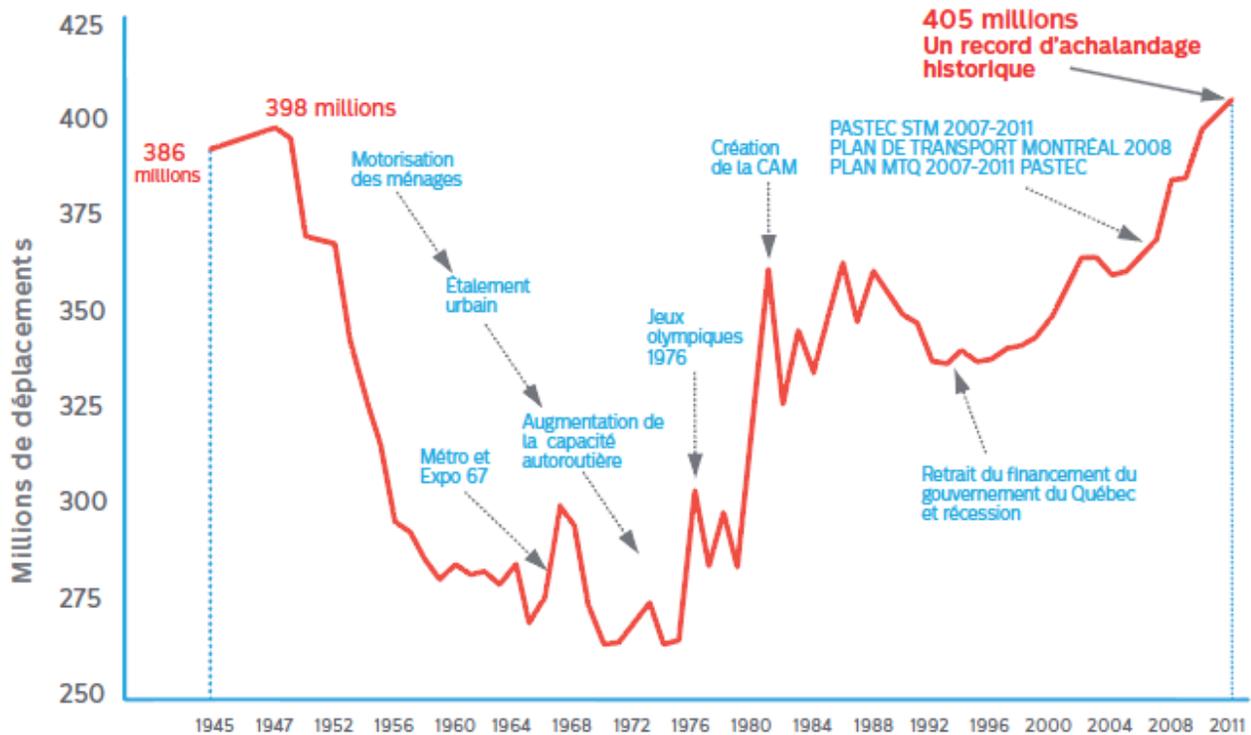


Fig. 9. Évolution de l'achalandage de l'entreprise entre 1945 et 2011 (Source : STM 2012b, 9)

⁴⁶ Le fait que E soit, à l'instant t , la somme d'indicateurs mène à ce que l'ajout d'un nouvel indicateur augmente la valeur de la limite en $+\infty$, et donc l'ordonnée de l'asymptote. Mais on peut à l'inverse envisager que des priorités soient abandonnées ou minorées, par exemple la préoccupation d'accessibilité selon des critères sociaux, selon une tendance relevée par Bruno Faivre d'Arcier (2010). A $t+1$, un indicateur supprimé est donc considéré comme n'ayant jamais existé ou bien ayant toujours été associé à tel coefficient, peu importe ce qu'il en était à l'instant t .

Callon (2014) exposée plus haut. De la même manière, d'autres évolutions comme le creux de fréquentation des années 1970 ou celui du financement public des années 1990 (fig. 9) sont totalement ignorés.

La seconde limite notable à notre modèle tient dans l'utilisation d'outils empruntés à l'analyse économique, sans pour autant pouvoir prétendre à présenter un modèle économique. Le concept d'efficacité qu'on entend ici présenter ne saurait être directement relié à l'analyse économique, puisqu'on a montré que l'efficacité gestionnaire comportait à la fois une part plus matérielle (de gestion de ressources) et une part plus idéologique. Cette limite n'est pas en elle-même une insuffisance, puisqu'il s'agit d'un emprunt et d'une appropriation assumés, sans prétention à tenir un discours économique. Il s'avère toutefois nécessaire de justifier ce choix.

Le modèle s'inspire de celui des rendements décroissants (Stiglitz et Walsh 2004, 35 ; 143) ; il prend donc en compte la frontière des possibilités de production, en d'autres termes la capacité d'optimisation du service du fait des limites des infrastructures, du nombre d'employés, etc. En posant le principe que les efforts de gestion se portent d'abord sur des initiatives plus aisées à concrétiser et qui sont ensuite complétées ou approfondies, la recherche constante d'une meilleure efficacité mène en conséquence à un coût toujours plus élevé pour un même « niveau supplémentaire » d'efficacité. A terme, le rendement devient même presque nul, à supposer constantes les possibilités de production⁴⁷.

La définition de l'efficacité utilisée est donc en premier lieu économique et ignore un certain nombre des caractéristiques de l'efficacité gestionnaire : il s'agit de l'efficacité de la production, où ce qui est produit est le service de transport. L'efficacité du service est donc atteinte dans une situation où la STM ne peut pas produire plus de déplacements (fréquence, nombre de passagers, etc.) sans conséquence négative pour les autres composantes du service (confort, sécurité, etc.)⁴⁸. Mais la réflexion qu'on entend développer sur le rapport de la STM à l'efficacité du service n'est pas en elle-même économique. C'est d'ailleurs la raison pour

⁴⁷ C'est la raison pour laquelle la courbe théorique E suit une courbe asymptotique – à titre indicatif, il s'agit de la somme des $1/n^2$ (où n est un nombre entier positif et où la valeur pour $n=0$ est arbitrairement posée à 0), soit une courbe dont la limite à $+\infty$ tend vers $\pi^2/6$, i.e. vers ce qui serait l'efficacité complète selon les critères définis. Cette courbe, adaptée de la fonction de Riemann $\zeta(2)$, où 2 exprime la puissance de n , reste théorique, puisqu'elle suppose que soit presque atteinte la frontière des possibilités de production.

⁴⁸ La définition de l'efficacité de la production par Stiglitz et Walsh (2004, 223- 226; 932), adaptée de Vilfredo Pareto, est une « situation dans laquelle les entreprises ne peuvent pas produire certains biens en plus grande quantité sans produire moins d'autres biens ; l'économie est sur sa frontière des capacités de production. »

laquelle on souhaite décomposer ici l'efficacité du service E en quatre sous-ensembles, distincts mais inter-reliés.

L'objectif de notre modèle n'est donc pas de décrire l'évolution du « coût marginal » des efforts gestionnaires à déployer pour améliorer l'efficacité du service. Il s'agit plutôt de proposer une hypothèse quant aux évolutions au fil des années dans l'« orientation » de ces efforts, qu'on cherchera à vérifier par l'étude des réactions à des situations de perturbation au sein de la STM. Pour chacune des composantes de E, décomposées de E_1 à E_4 , on justifiera ses contours dans les pages qui suivent, avant de la situer sur une échelle temporelle, et enfin de poser une hypothèse sur l'évolution de son importance relative pour les instances gestionnaires de la STM. On synthétisera ensuite ces hypothèses pour orienter l'analyse des données recueillies pour l'étude du métro de Montréal.

E_1 ou les conditions préalables à l'efficacité

La courbe théorique E présente tout d'abord un préalable à la possibilité de sa réalisation, qu'on appellera E_1 . Cette courbe suit dans le modèle la fonction $f(t)=0$, car on considère que E_1 ne participe pas à E de façon « quantitative », mais qu'il est à l'inverse impossible de penser l'efficacité du service sans qu'un certain nombre de conditions préalables soient remplies (fig. 10).

E_1 se situe sur une échelle temporelle « éternelle » au regard de l'existence du métro. Avant même la construction des infrastructures et l'ouverture du métro, E_1 se doit ainsi d'être envisagée, d'abord dans le cadre de la mobilité montréalaise. Il est à la fois nécessaire de déterminer qu'il existe le besoin – présent ou futur – d'un mode de transport alternatif à ceux déjà existants, et d'anticiper que le métro sera suffisamment attractif au regard des montants nécessaires à sa construction.

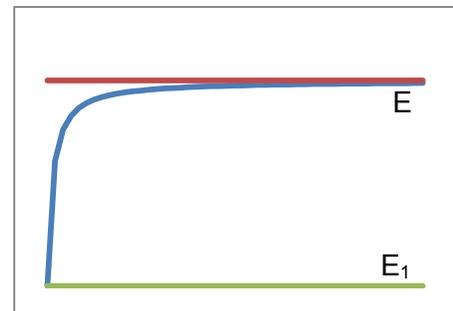


Fig. 10. Situation de la courbe E_1

Pour revenir un instant à l'approche économique, ces deux préoccupations correspondraient respectivement aux deux autres conditions à l'efficacité selon Pareto, avec l'efficacité de la production, à savoir « l'efficacité de la combinaison des biens produits » et

« l'efficacité du marché » (Stiglitz et Walsh 2004, 223-226 ; 932). Sans ces deux conditions, l'efficacité économique n'est pas envisageable, mais pour autant elles ne contribuent pas elles-mêmes à l'efficacité de la « production » du service. Les infrastructures sont donc d'abord définies, en réponse aux critères de besoin et de compétitivité : Montréal est-elle une métropole suffisamment importante pour construire un métro ? Combien de lignes sont-elles nécessaires ? Suivant quel tracé ?, etc. La fonction économique d'une infrastructure est d'ailleurs précisément de « fourni[r] les bases nécessaires au fonctionnement de l'économie » (Stiglitz et Walsh 2004, 934) et leur construction implique ensuite de s'inscrire dans un rapport au temps « éternel », ou du moins s'inscrire dans un assez long terme, du fait du coût très important de l'investissement et de la faible adaptabilité des infrastructures si elles venaient à ne plus correspondre aux besoins⁴⁹.

Enfin, l'« éternité » tient, à une échelle interne, dans la prétention à la pérennité des infrastructures, pour pouvoir maintenir l'efficacité du service. Une fois le réseau fonctionnel, la recherche d'efficacité E_1 porte donc principalement sur l'entretien des infrastructures, du matériel, des logiciels ou autres, pour maintenir à niveau constant les autres composantes de l'efficacité du service E . Il est important de noter que E_1 participe bien de la recherche d'efficacité, dans la mesure où un défaut d'entretien mène à une usure plus rapide et donc à des coûts supplémentaires.

L'hypothèse retenue à propos de E_1 , qu'on appellera plus tard efficacité métropolitaine, est donc que cette recherche d'efficacité est prédominante avant l'ouverture du métro, pour ensuite se limiter à un « support » aux autres composantes de E . Toutefois, on pense pouvoir montrer que E_1 prend une importance nouvelle et croissante à la STM à partir des années 1980, avec l'irruption de risques auparavant ignorés.

E_2 ou la stabilité du niveau d'efficacité comme préalable à son amélioration

La courbe E est une courbe théorique de l'efficacité et ne tient donc pas compte des aléas qui empêchent d'atteindre l'efficacité optimale. E_2 est par contre la courbe « effective » de l'efficacité, après prise en compte desdits aléas du quotidien, qu'il s'agisse de pannes,

⁴⁹ On peut citer le cas du réseau parisien, construit volontairement avec des galeries « plus petites que le plus petit des wagons de chemin de fer » des compagnies privées auxquelles s'opposait la municipalité parisienne radicale, afin de les empêcher de pouvoir prendre le contrôle du métro en cas d'alternance politique. L'élargissement de certains tunnels, pour réaliser l'interconnexion rail/métro aura lieu 70 ans plus tard, à un coût relativement élevé (Latour [1988] 1990).

d'incidents, etc. (fig. 11). La différence entre E_2 et E renvoie donc au niveau irréductible de ces aléas, et peut varier selon les années. Au jour le jour et heure par heure, E_2 varie entre un $E_{2\ min}$ et un $E_{2\ max}$, sur lesquels on reviendra plus bas. L'évolution positive de E_2 s'effectue ainsi indirectement, à un niveau plus quotidien et de deux manières : soit par l'augmentation de $E_{2\ min}$, soit par celle de $E_{2\ max}$. L'évolution de E_2 est donc pour l'essentiel la traduction à l'échelle temporelle annuelle, d'une démarche plus quotidienne.

Il reste pour autant justifié de distinguer l'échelle quotidienne de l'échelle annuelle. En effet, E_2 décrit la capacité d'autoreproduction de l'efficacité du réseau, c'est-à-dire le maintien de celle-ci à un même niveau, préalable à son amélioration. En d'autres termes, le contrôle gestionnaire sur le personnel, l'espace du réseau, le matériel, etc. doit s'exercer le plus complètement possible pour créer la

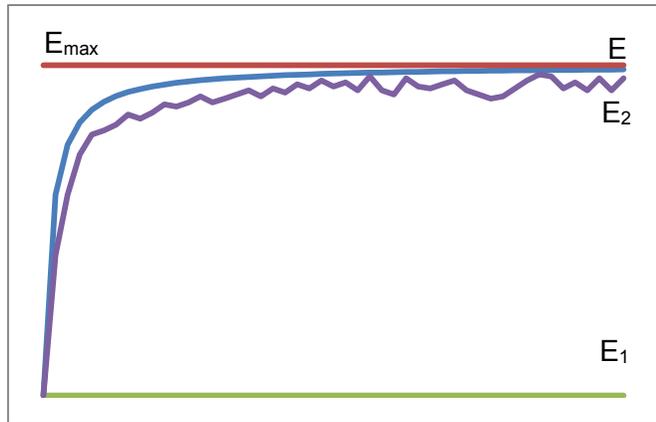


Fig. 11. Situation de la courbe E_2

possibilité d'introduire de nouvelles méthodes susceptibles soit de réduire la différence E_2-E , soit d'introduire de nouveaux critères et donc de rehausser l'exigence d'efficacité. E_2 n'est donc pas disjointe des questions de perturbation : par exemple, en dehors de l'entretien minimal des dispositifs matériels et des risques de sabotage, une grève signifie la mise temporaire à un niveau zéro de l'efficacité.

L'hypothèse retenue à propos de E_2 , qu'on appellera plus tard efficacité ingénierique, est que cette recherche d'efficacité est prédominante de l'ouverture du métro aux années 1980, pour ensuite se révéler moins prioritaire, sans pour autant disparaître.

E_3 et E_4 ou la distinction entre risque et destruction

E_2 varie à un niveau quotidien entre un minimum et un maximum. Cette variation et la préoccupation associée d'améliorer à la fois le minimum et le maximum entre lesquels varie l'efficacité « effective » correspondent à ce qu'on désigne ici comme E_3 (fig. 12). L'intention portée avec E_3 est donc d'agir pour rapprocher E_2 de la courbe théorique E .

Le minimum de E_3 est postulé comme positif (ou nul), mais la représentation d'un seul minimum est en quelque sorte un mensonge, puisqu'il postule un seul niveau d'importance aux événements. À chaque degré d'importance pour un événement perturbateur correspond en effet un degré d'incidence sur le service. Un retard en station ou une absence imprévue de personnel auront par exemple un effet bien moindre qu'une panne sur une section de ligne ou sur une ligne

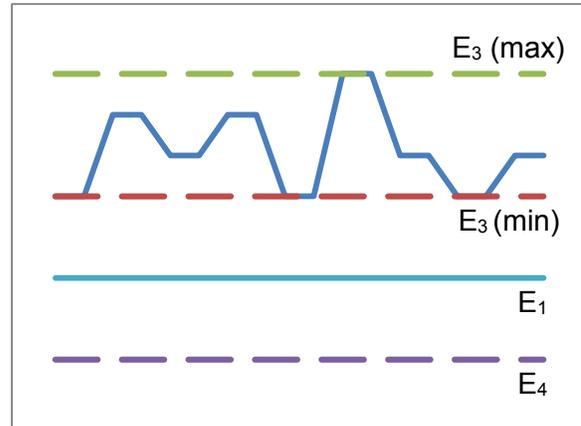


Fig. 12. Situation des courbes E_3 et E_4

entière. De même ensuite pour une panne complète du réseau. Et de même enfin pour un événement de type destruction matérielle et/ou perte de vies humaines.

E_4 constitue dans ce cadre le « minimum » dans le cas d'une situation suffisamment grave pour que la préoccupation ne soit plus seulement le retour à l'efficacité « fonctionnelle », ni le développement de trajets alternatifs (par exemple par la mobilisation d'autobus supplémentaires), mais concerne la restauration des conditions préalables à l'efficacité (E_1) (fig. 12). On suppose en effet un élargissement de la définition du service depuis le « simple » transport de passagers vers des exigences relevant du service au sens de « secteur tertiaire » (confort, satisfaction, sentiment de sécurité, etc.). L'exigence minimale d'efficacité E_1 évolue ainsi au fil du temps pour correspondre également à des critères « essentiels » plus restrictifs⁵⁰. En conséquence, une perturbation majeure peut avoir plus facilement pour effet une érosion de la confiance envers la STM et l'efficacité de ses infrastructures

L'intérêt de distinguer le minimum E_3 et le minimum E_4 est alors l'établissement d'une dichotomie entre risque et destruction⁵¹ qui permettra, on l'espère, de confirmer l'hypothèse selon laquelle un certain nombre d'événements auparavant considérés comme « acceptables » glissent au cours de la période étudiée vers la catégorie des événements relevant des conditions préalables à l'efficacité. L'évolution s'avère dans les faits plus nuancée et une grève n'est pas par exemple considérée sur le même plan qu'un attentat. Toutefois, cette limite

⁵⁰ E_1 est en quelque sorte un « zéro relatif », à la suite de ce qu'on a reconnu comme limite à notre modèle d'hypothèses en termes de « fiction rétrospective ». De la même façon qu'une évolution « en temps réel » de la courbe E_2 serait probablement faite de paliers successifs, liés à la complexification progressive des critères d'efficacité, E_1 nécessiterait peut-être aussi une représentation graphique « en escalier ».

⁵¹ Cette dichotomie renvoie à celle de Beck (2000) décrite plus haut, en assumant que la définition de ce qu'est une destruction est aussi pour partie construite et perçue.

n'empêche pas la dichotomie E_3/E_4 , qu'on appellera plus tard efficacité managériale, de décrire l'évolution des modes d'appréhension gestionnaire qu'on souhaite modéliser.

La principale différence entre E_3 et E_4 , conséquence de cette division arbitraire des deux côtés de E_1 , tient dans l'échelle temporelle à laquelle les deux sont pensées. E_3 s'inscrit dans le continu, dans une réalité quotidienne, ou au moins habituelle. Le fait que survienne tel type de panne en fait alors un aléa « acceptable ». Les évolutions, positives ou négatives de E_3 s'évaluent sur un temps plus long, celui de E_2 et situe l'échelle gestionnaire « réelle » de E_3 sur une période d'une ou plusieurs années, temps de mise en place et de réalisation d'objectifs d'amélioration.

A l'inverse, E_4 se situe dans le discontinu, sans être déconnectée de la quotidienneté gestionnaire. L'importance croissante de critères associés à la satisfaction fournit probablement la meilleure illustration de l'interrelation entre continu et discontinu. On a mentionné l'évolution au fil des ans de la définition des conditions préalables à l'efficacité, qui prennent en compte désormais des préoccupations d'opinion sur le service fourni. Or, un événement ponctuel, ou même hautement éventuel a des conséquences au niveau du ressenti à une échelle temporelle plus large. Par exemple, un accident de train causera potentiellement une baisse de confiance au niveau quotidien et une baisse de fréquentation au niveau annuel. C'est ce qu'on a qualifié plus haut d'« efficacité ressentie ».

Malgré des échelles spécifiques, E_3 et E_4 sont donc appréhendés à l'échelle gestionnaire E_2 . L'hypothèse qu'on souhaite poser est donc double. Tout d'abord, on souhaite vérifier que ces deux rapports à l'efficacité prennent de l'importance à partir des années 1980 au détriment de E_2 . On souhaite aussi montrer que l'efficacité E_4 tend à prendre plus de place, par rapport à E_3 , à partir de la fin des années 1990.

Les différentes hypothèses exposées nous mènent enfin à formuler une hypothèse centrale quant à l'évolution du rapport de la STM à l'efficacité. Cette hypothèse est celle d'une tendance, au fil des années et du fait du renforcement progressif des critères d'évaluation de l'efficacité, à un déplacement des priorités depuis une échelle temporelle très large vers une échelle temporelle restreinte, pour aboutir à une prise en compte du discontinu et de la potentialité.

On essaiera de le démontrer par le recours à quatre catégories, basées sur une double dichotomie. La première distingue les événements d'origine humaine ou non-humaine et la seconde distingue les événements d'origine externe ou interne. À la suite de Bruno Latour (1991, 2006), on pose qu'il est possible de remettre en cause, au moins partiellement, la stricte distinction sujet/objet en construisant l'analyse sur les interactions effectives⁵². L'exemple montréalais le plus parlant est probablement celui d'une tempête hivernale causant une panne d'électricité, dont la durée pour le métro dépend des priorités politiques établies selon les limites du réseau d'alimentation, dont les effets momentanés sont palliés partiellement en interne par le recours à une génératrice, etc. On pourrait continuer longtemps sur les imbrications interne/externe et humain/non-humain, mais l'essentiel est là : ces distinctions n'existent que parce que délimitées de façon performative.

On n'utilise donc pas les quatre catégories issues de ces dichotomies (événements humain interne, non-humain interne, humain externe, non-humain externe) pour distinguer des aléas de « nature » différente, mais pour démontrer ce qui constitue le corollaire de notre hypothèse principale, à savoir qu'il s'est effectué un glissement progressif dans la logique gestionnaire depuis une attention portée sur l'origine de l'aléa, catégorisée et ancrée dans une temporalité, vers la conséquence de l'aléa en termes d'efficacité, amalgamée en un seul ensemble et ancrée dans l'épisodique. Formulé autrement, le rapport à l'efficacité évolue d'une préoccupation plus fonctionnelle vers la priorisation de sa composante ressentie, au détriment de la première.

⁵² Cette artificialité des distinctions catégorielles est notamment évoquée par Robin Foot (2006) à propos du métro, à partir de cette même théorie de l'acteur-réseau (ANT).

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE FOUCALDIENNE APPLIQUÉE AU MÉTRO DE MONTRÉAL

La méthode développée par Michel Foucault dans la seconde moitié des années 1970 a retenu notre attention pour développer notre problématique et concerne autant la collecte que l'analyse des données. On justifiera donc l'apport théorique de l'auteur, avant de présenter la stratégie méthodologique adoptée, inspirée par ses travaux.

La généalogie foucauldienne comme méthode de collecte de données et d'analyse

Michel Foucault s'avère donc la principale influence de notre travail, pour sa capacité à étudier des évolutions dans des rapports de pouvoir dans une approche transdisciplinaire, sur une relativement longue période et à partir de sources non hiérarchisées selon leur contenu ou leur nature. On reviendra sur le rôle de la gouvernementalité dans l'étude du pouvoir chez Foucault, pour développer ensuite les objectifs méthodologiques de l'archéologie et de la généalogie.

Les cours de Foucault au Collège de France donnés en 1977-1979 introduisent un concept nouveau dans la réflexion de l'auteur, la gouvernementalité (Senellart 2004, 381). La démarche a pour objectif de dépasser les universaux de la sociologie, de l'histoire ou de la philosophie politique, pour fonder l'analyse sur une « pratique gouvernementale », à la fois « telle qu'elle se donne » et « telle qu'elle se réfléchit et se rationalise » – et ensuite seulement passer « les universaux à la grille de ces pratiques », sans présumer de leur existence (Foucault 2004a, 4-5). Dans la même perspective, l'analyse ne vise pas à fournir des relations causales, mais une « mise en intelligibilité, c'est-à-dire simplement montrer dans quelles conditions telle évolution a été rendue possible, parmi d'autres qui auraient pu prendre le dessus. Le régime de véridiction⁵³ importe donc plus à ce titre que ce qui peut être considéré comme vrai ou faux (Foucault 2004a, 35-38).

⁵³ Foucault ([1976] 2001a) définit le régime de véridiction de la manière suivante : « L'important, je crois, c'est que la vérité n'est pas hors pouvoir ni sans pouvoir [...]. Chaque société a son régime de vérité, [...] c'est-à-dire les types de discours qu'elle accueille et fait fonctionner comme vrais; les mécanismes et les instances qui permettent de distinguer les énoncés vrais ou faux, la manière dont on sanctionne les uns ou les autres; les techniques et les

Enfin, l'application du concept de gouvernementalité vise à vérifier au plan méthodologique « que l'analyse des micro-pouvoirs, ou des procédures de la gouvernementalité, n'est pas [...] une question d'échelle [...], c'est une question de point de vue ». En d'autres termes, Foucault évite le statocentrisme et montre même au contraire que la gouvernementalité d'État est en recul au XX^e siècle au profit d'une gouvernementalité de parti et d'une gouvernementalité libérale (Foucault 2004a, 192 ; 197).

Avec la gouvernementalité, Foucault entend se pencher sur trois éléments conjoints. Le premier concerne « les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques » qui visent à l'exercice d'un « pouvoir qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité ». Le deuxième est la montée en puissance au cours des derniers siècles du mode d'exercice du pouvoir qu'est le gouvernement, qui a mené au « développement de toute une série d'appareils spécifiques de gouvernement [...] [et] de savoirs ». Enfin, le troisième est le « résultat du processus » de gouvernementalisation de l'État (Foucault 2004b, 111-112).

La gouvernementalité est donc centrale dans l'analyse foucauldienne, car elle aide ce dernier à « s'interroger sur le "comment" du pouvoir » (« comment s'exerce-t-il »), pour ainsi dépasser les piétinements d'une interrogation sur le « quoi » et le « pourquoi ». Foucault parle du pouvoir comme de « relations entre individus (ou entre groupes) », par opposition d'une part à un pouvoir « sur les choses », soit des « capacités objectives », et d'autre part à « des rapports de communication ». Les trois sont pensés comme imbriqués mais différents, et « le pouvoir n'existe qu'en acte, même si bien entendu il s'inscrit dans un champ de possibilités épars s'appuyant sur des structures permanentes ».

Le pouvoir est alors « un mode d'action qui n'agit pas directement et immédiatement sur les autres, mais qui agit sur leur action propre », une opération « sur le champ de possibilité » d'action de ceux sur qui il s'exerce. L'analyse de l'exercice du pouvoir porte donc sur « [*l]*e système des différenciations qui permettent d'agir sur les actions des autres » (par exemple entre employés et voyageurs), « [*l]*e type d'objectifs poursuivis » (par exemple l'efficacité du réseau), « [*l]*es modalités instrumentales » (par exemple la signalétique ou les caméras de surveillance), « [*l]*es formes d'institutionnalisation » (par exemple les règlements du métro), et « [*l]*es degrés de rationalisation » (par exemple la stratégie d'internalisation des nuisances marginales). C'est enfin par la résistance aux stratégies de pouvoir déployées que la relation

procédures qui sont valorisées pour l'obtention de la vérité; le statut de ceux qui ont la charge de dire ce qui fonctionne comme vrai ».

trouve sa frontière temporaire, qui viendra se stabiliser dans un sens ou dans l'autre⁵⁴ (Foucault [1982] 2001, 1051-1062).

L'approche foucauldienne s'avère enfin principalement historique dans sa méthode, avec la périodisation d'évolutions séculaires du régime de véridiction⁵⁵. L'échelle temporelle se veut nécessairement plus restreinte pour le métro de Montréal, de même que l'échelle géographique. Cet espace-temps plus réduit ne change toutefois rien à la méthode elle-même, puisqu'il ne fait que réduire la liberté d'interprétation au profit d'une plus grande précision dans l'analyse et la justification.

Une des raisons du recours instrumental à l'histoire est probablement chez Foucault (1997, 3-19) le rejet des « théories englobantes et globales », comme le marxisme et la psychanalyse, au profit d'un empirisme local, hors de toute recherche de validation par un système théorique autocentré⁵⁶. L'histoire est considérée dans ce cadre comme un outil pour l'étude des « savoirs assujettis », c'est-à-dire « présents et masqués à l'intérieur des ensembles fonctionnels et systématiques ». Mais les « savoirs assujettis » renvoient également aux savoirs institutionnellement dévalorisés comme « en dessous du niveau de la connaissance ou de la scientificité requises ». La remise en cause de cette exclusion implique alors le couplage dans l'analyse à la fois des savoirs « ensevelis » et « disqualifiés ».

L'archive constitue donc l'objet de base de la méthode foucauldienne. La non-discrimination qui lui est associée signifie alors de « trait[er] dans la même foulée *Don Quichotte*, Descartes et un décret sur la création des maisons d'internement par Pomponne de Bellièvre ». De la même façon, au plan quantitatif cette fois, pour la rédaction de *Naissance de la clinique*, « tout ouvrage de médecine qui avait une importance de méthode » pour la période 1780-1820 a été considéré, soit la lecture la plus exhaustive possible⁵⁷ (Foucault [1966] 2001). L'essentiel, dans le choix de l'archive, est donc le rapport à l'objet d'étude, peu importe le « champ sémantique » (médical, juridique, littéraire, etc.) ou le « niveau formel » (énoncé non scientifique, etc.), car l'objet est précisément constitué par « l'ensemble de ces formulations », et

⁵⁴ On peut penser aux résistances nombreuses à l'introduction dans les aéroports internationaux du scanner corporel à partir de 2007, qui semble désormais tendre à être abandonné (cf. par exemple Townsend 2012). À l'inverse, la limitation du droit de grève dans le métro est désormais considérée comme acquise.

⁵⁵ Paul Veyne (2008) décrit de la sorte le travail de Foucault comme une « histoire sociologique des vérités ».

⁵⁶ Foucault ([1976] 2001b) rejette la recherche scientifique de la vérité pour se pencher, à la suite de Nietzsche, sur « le chemin hasardeux de la vérité ». Au système, il préfère la méthode.

⁵⁷ La dimension subjective dans la détermination de cette « importance » est toutefois assumée par Foucault ([1977] 2001a).

il diffère selon qu'il est abordé, par exemple, d'un point de vue psychiatrique ou policier (Foucault [1968] 2001).

Ce que Foucault ([1968] 2001) nomme archéologie vise ainsi à « met[tre] au jour, parmi les phénomènes de l'énonciation, des rapports qui étaient jusqu'ici restés dans l'ombre, et ne se trouvaient pas immédiatement transcrits à la surface des discours ». En d'autres termes, il s'agit, dans la masse d'archives, de « chercher à en comprendre les règles, les pratiques, les conditions et le fonctionnement », de reconstruire la cohérence d'un ensemble dispersé (Revel 2002, 8-9). Il ne saurait y avoir de texte « autonome ni suffisant par lui-même » : à l'inverse, « ils prennent appui les uns sur les autres » pour permettre d'« expliquer le choix auquel ils obéissent » (Foucault [1968] 2001). L'événement n'est donc pas dans la factualité mais dans la rupture induite par les faits.

La généalogie constitue enfin la « finalité » critique dont l'archéologie est la « méthode », pour « dégag[er] de la contingence qui nous a fait être ce que nous sommes la possibilité de ne plus être, faire ou penser ce que nous sommes, faisons ou pensons » (Foucault [1984] 2001). La généalogie est donc l'inscription dans un rapport au présent de la méthode archéologique soit, pour notre sujet, la désessentialisation de la gouvernementalité du métro de Montréal.

Stratégie méthodologique et ajustements tactiques

Suivant une méthode généalogique, on a donc choisi de reconstituer les discontinuités événementielles nous permettant d'explorer notre problématique, depuis l'ouverture du métro jusqu'à aujourd'hui. On a pour ce faire choisi de concentrer notre attention sur le point de vue gestionnaire malgré la critique de Certeau ([1980] 1990), qui reproche à Foucault d'invisibiliser les acteurs dominés qui ne laissent souvent aucune production écrite. Ce choix est ici aussi et surtout basé sur des raisons de faisabilité, entre autres au détriment des usagers et des employés⁵⁸.

On avait également initialement prévu de recourir à des entretiens de membres actuels ou passés de la direction une fois notre travail d'archives achevé, mais on a préféré s'en

⁵⁸ La situation est ici légèrement différente de ce que décrit Certeau puisque, au moins en ce qui concerne les travailleurs syndiqués, il existe des traces écrites qu'il aurait été possible de consulter aux archives de la CSN ou de la FTQ. De même, il aurait été possible de passer au travers de courriers des lecteurs, reportages, chroniques ou éditoriaux, ainsi que par la production d'associations d'usagers – même si toute cette production écrite ne traduit que des opinions à la représentativité discutable, la comparaison d'une année ou une décennie à l'autre reste possible.

abstenir devant la quantité d'informations accumulées, avec un peu plus de 2 000 pages scannées au fil des seize séances en archives, entre l'été et l'automne 2013⁵⁹. On développera ici les adaptations tactiques qu'a nécessitées le suivi d'une stratégie généalogique.

La stratégie initiale a, de façon générale, été suivie par le déploiement d'un ensemble de tactiques, pour faire face à des obstacles successifs et imprévus. La recherche par mots-clés a tout d'abord été compliquée par l'absence de classement des archives de la STM après le remplacement de la Commission de transport de Montréal (CTM) par la Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (CTCUM, future STM), en 1970⁶⁰. Les mots-clés demandés à la conseillère en archives de la STM l'ont donc souvent été avec en tête ce qu'une personne devant créer un nouveau dossier écrirait. Outre tester des mots-clés généraux comme « crise » ou « sinistre », on a donc demandé si des références existaient pour les différents sigles rencontrés – soit l'inscription la plus logique sur un dossier. On a par exemple demandé le 6 septembre si des dossiers correspondant aux sigles « CMU », « CCMU », « COMU », « CAMU », « UCMU », « PURE » et « BMU » existaient, pour tester toutes les dénominations rencontrées liées à des structures d'intervention en situation d'urgence, souvent la même structure avec un nom légèrement différent.

La volonté initiale de bâtir la recherche sur les structures administratives consacrées aux situations d'urgence a par ailleurs été remise en question par le fait que la plus ancienne structure identifiée consacrée au sujet date de 1981 – après des comités interservices plus informels et plus difficiles à retracer. On ne disposait pas non plus, pour les années postérieures à 1981, de beaucoup de documentation sur les discussions et décisions en comité, et l'on a dû en conséquence abandonner pour partie la prétention à ne pas intervenir dans le choix des événements étudiés et à laisser ces derniers s'imposer par associations et références internes aux archives. On a donc plutôt identifié des événements correspondant aux différentes catégories, qui nous semblaient suffisamment exceptionnels pour justifier la production de documentation interne à la STM⁶¹, ce qui n'a pas empêché nombre d'événements de s'imposer

⁵⁹ Soit les 21 et 28 août; les 4, 12, 25, 27 septembre; les 2, 3, 8, 9, 10, 24 et 30 octobre; et enfin les 4, 7 et 13 novembre 2013. Les séances ont duré cinq à six heures en moyenne, soit près d'une centaine d'heures au total.

⁶⁰ Absence de classement doublée d'une absence de norme de dénomination, le seul indice sur le contenu du dossier étant son titre, rarement plus long que cinq ou six mots.

⁶¹ On a recouru en particulier à des sites institutionnels ou aux éditions française et anglaise de l'encyclopédie en ligne Wikipédia, soit deux types de sources qui contiennent beaucoup de listes d'événements, pour constituer un fichier de référence des événements québécois et canadiens des XX^e et XXI^e siècles pour les quatre catégories étudiées, distinguées selon un code couleur et selon leur lien ou leur absence de lien avec la STM (par exemple bleu pour un événement non-humain externe, puis bleu foncé s'il est lié à la STM et bleu clair dans le cas inverse). D'où

par association ou via la recherche de mots-clés liés à des situations exceptionnelles comme « panne », « tempête », « interruption de service », etc.

On ne disposait pas d'un accès direct au catalogue des archives, contrairement par exemple aux archives de la Ville de Montréal. Toute demande devait donc transiter par la recherchiste, qui a pu faire preuve de sa disponibilité et de sa compétence, malgré le caractère visiblement peu usité de notre démarche à la STM. On a assez vite eu accès à des listes imprimées issues du catalogue en réponse aux différents mots-clés ou demandes se rapportant à des événements, mais cet intermédiaire supplémentaire pouvait s'avérer quelque peu frustrant, car les demandes de références, qu'elles soient envoyées par courriel ou formulées à l'oral, nécessitaient d'attendre tout d'abord que la recherche soit effectuée, avec un temps de latence ajouté à l'attente pour la consultation d'un dossier d'archives – le lieu de stockage étant différent du bureau de consultation, situé dans un open-space du sixième étage de la place Bonaventure, au siège de la STM.

On devait enfin se décider à commander ou non un carton sur la base des seules indications des dates d'ouverture/fermeture du dossier et du titre de celui-ci, qui pouvait être relativement vague, par exemple « Évaluation du niveau de service », présenter une datation erronée, par exemple pour le dossier « Congestion Centre-ville Grève STCUM [(Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal)] 84 » qui se rapporte à la grève de 1974, ou encore suivre une orthographe hasardeuse, à l'image du dossier « Évaquation (sic) en cas de sinistre » – qui aurait probablement échappé à une recherche avec le mot-clé « évacuation ». La plupart du temps, la recherchiste ne présentait pas le carton lui-même (environ 50x30x30 cm), sauf pour quelques sujets avec beaucoup de documentation, comme la tempête de 1998, mais simplement le dossier, soit en général une chemise en carton, ou éventuellement un contenant plus « original » comme un cahier à couverture souple ou des feuilles tenues ensemble par un pince-notes ou un trombone.

On a par ailleurs dû faire face à un problème inattendu, à savoir un manque général de documentation archivée concernant les événements importants dans l'histoire « officielle » de la STM ou des structures comme le Comité aviseur antiterroriste de Montréal (CAAM), créé en

par exemple la mention, dans notre travail, des activités du FLQ malgré leur absence dans les archives. Outre les rapports annuels de la STM, les autres sources majeures utilisées pour la constitution de ce fichier ont été produites par la STM (n.d.-a), Bibliothèque et archives Canada (BAC 2006), l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA 2013b), le ministère de la sécurité publique (MSP 2002), la commission Nicolet (1999b), l'université de Sherbrooke (Guay [1999] 2009) et le Centre de sécurité civile (CSC c2013). Le document de référence compte au final environ 70 pages, certains événements ayant fait l'objet pour l'occasion d'une plus grande attention.

1998. À partir de l'hypothèse que ces documents censément archivés étaient peut-être conservés dans les faits par d'autres services, on a donc formulé une demande d'accès à l'information, qui concernait également pour plusieurs événements plus récents non encore concernés par la Loi sur les archives (fig. 13). Cette demande, reproduite en annexe 1, a toutefois été refusée par téléphone par un responsable du service juridique, probablement en partie du fait de sa trop grande complexité et en partie du fait d'une certaine méfiance par rapport aux composantes sécuritaires du sujet du mémoire. Lors d'une discussion à propos de la demande d'accès, le 8 octobre, la responsable de la gestion de l'information nous a également mentionné que la demande nécessiterait de mobiliser une dizaine de personnes et que la STM n'avait aucune obligation de produire des documents inexistantes – là où on souhaitait plutôt accéder aux sources primaires produites à l'époque.

Les discussions avec des responsables exprimant cette crainte et une incompréhension sur notre démarche n'ont pas créé d'obstacle majeur pour le travail en archives lui-même. Certains documents sont considérés trop sensibles pour être communiqués au public sans

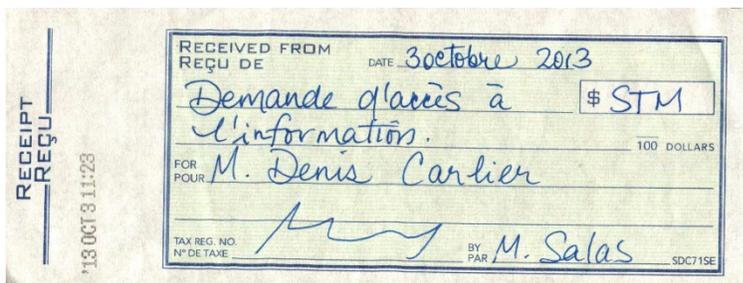


Fig. 13. Reçu de la demande d'accès à l'information

justification suffisante suite au 11-Septembre, comme les plans des stations, même si ces mesures mises en place par le prédécesseur de l'archiviste actuelle semblent surtout symboliques. Celle-ci nous aura aussi demandé d'inclure à notre demande d'accès plusieurs

documents concernant la tempête du verglas de 1998 – seule demande acceptée par le service juridique – qui ne nous auront pas semblé très inquiétants pour la STM, là où l'absence de classement nous aura par exemple à l'inverse permis de consulter des documents avec mention du nom et de la matricule d'employés « jaunes » en temps de grève – lesquels ont historiquement été traités avec une certaine violence lorsqu'identifiés.

Le travail de collecte de données a par contre été facilité par l'utilisation d'un scanner portatif permettant, par sa rapidité et sa facilité d'utilisation, de consacrer les séances à la collecte de tout ensemble de données susceptible de correspondre à la problématique, et de reporter à plus tard l'analyse à proprement parler. Les données ont tout d'abord été classées selon un système inspiré des archives de la Ville de Montréal, sous une forme Vx Dy Pz, où

« x » était la x-ième visite aux archives, « y » le y-ième dossier consulté lors de cette visite et « z » le z-ième document (ou « pièce ») référencé dudit dossier – le système de classement n'apparaît pas ici dans le corps du texte. De la même façon, des revues de presse sur différents thèmes ont été effectuées, sur Eureka.cc ou Canadian Newsstand, et leur fichier PDF a été classé de RP1 à RP43 avec à chaque fois indication des thèmes dans le nom du fichier, en général une recherche centrée sur la période suivant un événement, ajoutant comme contrainte selon le cas le mot-clé « métro »/« subway » ou bien le nom de la STM à l'époque concernée (CTM, CTCUM, STCUM ou STM).

On a par la suite passé en revue l'ensemble des archives scannées pour les classer par événement et établir à chaque fois, dans un tableur Excel, successivement les réponses apportées, la terminologie employée, les priorités retenues, ainsi que les référents dans lesquels ces réponses s'inscrivaient – plus une case « commentaire » plus générale, sur le ressenti à la lecture des archives. Quarante-vingt-dix événements environ ont ainsi été recensés. Certains événements sont en fait surtout des repères chronologiques, d'autres sont uniquement mentionnés sans aucune information supplémentaire. Plusieurs événements ont enfin été « oubliés », car ne se sont imposés que par des lectures complémentaires, principalement des sources de presse, au cours de la rédaction.

Les événements du tableau, dont on présente un extrait en annexe 2⁶², étaient classés par catégorie, ce qui a tout d'abord servi à identifier les périodes pour lesquelles il était encore nécessaire d'identifier des événements dans certaines catégories, puis a permis de structurer la rédaction du mémoire. L'hypothèse principale étant l'évolution au fil du temps de la définition de l'efficacité, la meilleure preuve se devait d'être fournie par la comparaison chronologique de la réponse gestionnaire à des événements comparables. L'identification de certains termes employés permettait de renvoyer aux documents les plus clairs et directs à citer. Le résumé de la réponse générale permettait d'identifier des nouveautés comme des continuités. La préoccupation permettait d'identifier quel rapport à l'efficacité guidait la réponse apportée et si celle-ci était nouvelle ou non. L'inspiration permettait de relier plus facilement des événements entre eux, en particulier par la citation explicite d'un événement précédent. Enfin, le commentaire permettait un tableau général et de recenser tout ce qui ne correspondait éventuellement pas aux autres cases du tableau.

⁶² Ce choix de ne présenter qu'un extrait de notre tableau renvoie au fait que la version complète s'avère trop massive, avec environ une centaine de pages imprimées, et doublerait le nombre de pages imprimées. Un certain travail de réécriture s'est également avéré nécessaire, puisque le tableau n'était qu'un « carnet de notes » pour classer les archives par événement et évaluer l'intérêt que pouvait avoir tel ou tel document.

Pour de nombreux événements, mais particulièrement ceux absents de nos données d'archives, on a par ailleurs eu recours à divers documents, en particulier des rapports et des articles de presse, issus de recherches sur divers moteurs de recherche, dans les bibliothèques universitaires ou sur des bases de données⁶³. Les sources externes ont l'avantage d'aider à corriger factuellement des versions de la direction sur certains événements, mais présentent un inconvénient majeur : à considérer sur le même plan les discours interne et public, on tend à donner la même valeur aux deux, là où le discours public peut s'avérer plus précautionneux ou au contraire plus agressif qu'en interne et donc être plus rhétorique que représentatif d'une pratique. Mais les discours internes ne sont pas pour autant eux-mêmes étanches aux influences externes à l'entreprise, et l'on estime que l'approche comparative des différents événements nous protège d'un trop fort contre-sens dans l'interprétation. Une erreur factuelle importe donc moins que la précision dans la détermination d'une évolution du discours.

La stratégie initiale d'appliquer la méthode généalogique à l'étude du métro a donc nécessité un certain nombre d'ajustements tactiques, plus importants que prévus mais qui n'ont pas empêché de parvenir à nos fins et de collecter puis organiser nos données de façon fidèle à notre objectif. On en présentera donc l'analyse dans les chapitres 4 à 6, avant d'en faire la synthèse en conclusion.

⁶³ On peut citer, outre Google et ses fonctions « filetype: » ou « site: », les archives scannées de Google News, Google Scholar, Thèses Canada, JSTOR, CAIRN, Persée, Érudit, Canadian Newsstand, Eureka.cc, Gallica, les Classiques des sciences sociales, YouTube, l'ONF, ou encore les archives des débats parlementaires québécois et canadiens. En bibliothèque, on a particulièrement visité la section consacrée aux archives québécoises et canadiennes de la bibliothèque des sciences juridiques et politiques de l'UQAM et les archives nationales de la BANQ.

CHAPITRE 4 : URBANISME ET CIRCULATION

La congestion s'avère, depuis plus d'un siècle, une préoccupation pour l'organisation des déplacements à Montréal. On reviendra donc sur les conditions qui ont rendu envisageable la construction d'un métro dans la métropole, avant de revenir, sur un plus long terme, sur le discours associé à une efficacité « métropolitaine » comme préalable à une efficacité plus « quotidienne » du réseau.

La construction d'un métro, solution de compromis

La construction d'un métro s'est imposée dans la plupart des métropoles occidentales avec l'augmentation de la densité urbaine et alors qu'étaient atteintes les limites de capacité de transport d'un réseau de rues inadapté au développement du transport (Bennett 2004). « [L]es rues que nos ancêtres ont conçu autrefois pour le piéton et le cheval [...], aujourd'hui doivent accommoder les automobiles à grande vitesse, les camions avec leur van, les tramways, les autobus, et bien d'autres choses encore », explique ainsi en 1955 Charles-Édouard Campeau, directeur adjoint du service d'urbanisme de Montréal (Devlin 1955).

Tableau 3 : Évolution de la dénomination de la STM depuis 1861

Période	Nom de la compagnie
1861-1886	Montreal City Passenger Railway Company (MCPRC)
1886-1911	Montreal Street Railway Company (MSRC)
1911-1951	Montreal Tramways Company (MTC), fusion des compagnies de l'île de Montréal
1951-1969	Commission de transport de Montréal (CTM)
1970-1985	Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (CTCUM)
1985-2001	Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM)
Depuis 2002	Société de transport de Montréal (STM)

(Sources : STM n.d.-a; Clairoux 2001, 16-17)

La solution du métro a toutefois été mise en application tardivement à Montréal pour contrer la saturation du réseau routier, malgré de nombreuses tentatives au cours de la première moitié du XX^e siècle. Un délai étonnant quand, comme le rappelle Benoît Clairoux

(2001, 11), Montréal est au début du siècle à son apogée, et connaît une forte phase d'expansion. En 1910, alors que les réseaux de Boston, Londres, New York ou Paris sont déjà en service, la Montreal Street Railway Company (MSRC) obtient de l'Assemblée nationale un amendement à sa charte, qui l'autorise désormais à construire un métro, sous réserve de l'autorisation de la Ville. La même année, une autre compagnie, la Montreal Central Terminal Company (MCTC), formalise le premier projet de métro. Par ailleurs, dans un rapport commandé par la Ville de Montréal, l'ingénieur G. R. Macleod relève en février 1914 la saturation des rues montréalaises par la circulation des tramways, des automobiles et des chevaux en heure de pointe⁶⁴. Mais l'effervescence de la Belle époque, entretenue par les perspectives de profit pour les investisseurs, laisse place à la Grande guerre (1914-1918) et à la mise sous tutelle de Montréal pour raisons financières (1918-1921). L'intérêt pour le métro est relancé au cours des années 1920 et ne concerne plus désormais les seuls cercles experts au point que, dans son rapport annuel de 1929, la Montreal Tramways Company (MTC, ex-MSRC) indique avoir remis une étude sur le sujet à la Ville. Mais la crise économique de 1929 empêche également la réalisation du projet, cette fois soutenu par le gouvernement Taschereau.

Tableau 4 : Évolution de l'achalandage annuel entre 1900 et 1952	
Année	Nombre de voyages
1900	43 millions
1910	110 millions
1919	191 millions
1929	251 millions
1935	196 millions
1939	209 millions
1947	398 millions
1952	367 millions
<i>(Sources : Watt 1930; CTM 1953; Veilleux 1998, 100; Pineault 2000, 200; STM [2001])</i>	

Suite à la crise, Montréal est même mise une seconde fois sous tutelle provinciale, entre 1940 et 1944 (STM [2001]; Clairoux 2001)⁶⁵.

La Seconde Guerre mondiale s'avère un événement majeur dans la relance du projet de métro. Comme le rappelle Mario Polèse (2009), la période est en effet économiquement positive pour Montréal, tant au niveau de l'emploi que de la production à des fins militaires. La fin d'une longue période de chômage et le rationnement des pneus comme du carburant mènent alors la fréquentation des transports en commun à son plus haut historique, avec un record de 398,3 millions de voyages en 1947, qui ne sera dépassé qu'en 2011 en nombre absolu (STM 2012a).

⁶⁴ Stéphane Pineault (2000, 198 ; 205) date du début des années 1920 l'amorce d'un développement du réseau routier à Montréal, et situe les premières réflexions à ce sujet dans les années 1900. Les autoroutes apparaissent quant à elles à partir des années 1950. Selon les statistiques citées par R. N. Watt (1930), le nombre d'automobiles enregistrées à Montréal passe de 11 000 en 1919 à 63 000 en 1929.

⁶⁵ Du fait du grand nombre de similitudes et de la publication simultanée à la fin de l'année 2001 des deux récits cités en source, il est très probable que la série d'articles de la STM consacrés au métro soit également de la main de Benoît Clairoux, devenu conseiller en affaires publiques à la STM en 2002, en charge de la page quotidienne de « publi-information » dans le journal *Métro*, où les articles ont initialement été publiés.

Ce renouveau de la fréquentation – +90% entre 1940 et 1947 – favorise le retour du projet de métro, d’autant que le réseau de tramway est complètement saturé. Ainsi, alors qu’en 1943 la MTC affirmait que Montréal ne disposait pas d’une population suffisante, en 1944 la compagnie présente un projet de métro à un comité spécial du Conseil économique métropolitain (CEM) (STM [2001]; Clairoux 2001).

En 1949 est constituée la Commission d’étude des problèmes de la circulation et du transport de Montréal, qui dépose un rapport d’une centaine de pages recommandant la construction du boulevard Métropolitain et d’un métro, ainsi que la destruction de la moitié du réseau de tramway. La commission propose également la municipalisation du service de transport, la MTC étant accusée d’offrir un mauvais service, pour un coût trop élevé (cf. Veilleux 1998). Après quarante ans de monopole, cette dernière se trouve remplacée en 1951 par la Commission de transport de Montréal (CTM). La nouvelle entité, qui relève de l’échelon municipal, a pour mandat de réduire le nombre de tramways – progressivement remplacés par des autobus, jusqu’en 1959 – et de produire une nouvelle étude sur le transport à Montréal. Le document, déposé en 1953, détaille avec une grande précision un projet de métro. Mais deux facteurs repoussent la construction du métro : la situation financière municipale fragile d’une part, ainsi que l’absence de volontarisme politique, dans un contexte d’explosion du nombre de voitures individuelles – de 229 000 en 1945 à plus d’un million en 1960. L’investissement se doit d’être justifié, et la solution retenue est finalement celle du moindre coût, avec un fort développement du réseau d’autobus (STM [2001]; Clairoux 2001).

Tableau 5 : Regroupements de municipalités autour de Montréal	
Commission métropolitaine de Montréal (CMM)	1921-1959
Corporation de Montréal métropolitain (CMM)	1959-1970
Communauté urbaine de Montréal (CUM) ⁶⁶	1970-2001
Fusion-défusion	2002-2006
Conseil d’agglomération	2006-...
Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) ⁶⁷	2001-...
<i>(Sources : Collin 2001; J.-A. Boudreau et al. 2006)</i>	

⁶⁶ Outre la Corporation de Montréal métropolitain à l’est de l’île, la CUM remplace à l’ouest le Conseil du comté de Jacques-Cartier.

⁶⁷ La juridiction de Communauté métropolitaine de Montréal embrasse désormais l’entièreté de la région métropolitaine de recensement (RMR) montréalaise. Cette augmentation du nombre de municipalités concernées par le regroupement est complétée, au 1^{er} janvier 2002, par une fusion des municipalités de l’île de Montréal, qui sera contestée jusqu’aux défusions de 2006, lesquelles aboutissent à la création d’un conseil d’agglomération.

Pierre Desmarais, président du comité exécutif de la Ville de Montréal sous le premier mandat du maire Jean Drapeau (1954-1957), est par ailleurs un fervent partisan des autoroutes urbaines. Et c'est sous le second mandat de Drapeau (1960-1986) que la situation va finalement être modifiée, sous l'influence de son nouveau bras droit Lucien Saulnier, grand partisan du métro. Drapeau choisit en effet, pour l'élection d'octobre 1960, de porter le projet de construire un métro, alors que deux initiatives majeures poussent en ce sens. La première est, en 1959, le fait de la Société d'expansion métropolitaine (SEM), une entreprise privée fondée un an auparavant, qui propose de construire un métro clé en main en échange d'un remboursement sur 50 ans. La seconde provient de la Corporation du Montréal métropolitain (CMM), qui reçoit en mars 1960 de la part de ses municipalités le mandat de réaliser un rapport sur un système de transport rapide à Montréal. Ce qui est fait, en collaboration avec la Ville de Montréal et la CTM, mais les élus municipaux montréalais refusent en janvier 1961 de signer le rapport, à défaut d'avoir pu assister aux premières réunions du sous-comité technique conjoint en charge de la réalisation de l'étude. Dans un contexte de réaménagement urbain massif, l'administration Drapeau-Saulnier décide alors de prendre le dossier en main, soutenue par le gouvernement, qui amende la charte de la Ville de Montréal pour autoriser cette dernière à construire son réseau (Clairoux 2001; STM [2001]).

On peut reprocher au récit de Benoît Clairoux, ici résumé, son caractère quelque peu téléologique et inéluctable, constitué en quelque sorte de coups de butoirs contre les forces réactionnaires⁶⁸, quand Denis Veilleux (1998) tend au contraire à montrer que l'automobile est défendue par les réformistes, en particulier la Ligue du progrès civique⁶⁹. Le développement de grands boulevards, prôné par exemple par l'ingénieur et urbaniste James Ewing ou le futur maire de Montréal Louis-Arsène Lavallée (1912-1914), pour ne nommer qu'eux, porte la vision d'une ville idéale, centrée sur la recherche d'une circulation efficace⁷⁰. Mais la technologie privilégiée est alors l'automobile et non le tramway. La construction du métro est donc, au début

⁶⁸ Le récit s'intitule « Un demi-siècle d'attente » et Clairoux propose à chaque fois des facteurs explicatifs à la non-réalisation du projet. On peut imaginer que le récit aurait été différent, pour les mêmes éléments factuels, si le métro n'avait finalement jamais été construit. Cette historiographie correspond par ailleurs au discours officiel lors de l'inauguration du réseau.

⁶⁹ « [L]es solutions à la congestion ou aux problèmes de la circulation ne sont pas seulement des réponses techniques à des problèmes strictement techniques mais aussi à une difficile relation entre deux technologies et leurs promoteurs respectifs », résume Veilleux (1998, 278).

⁷⁰ James Ewing (1920) propose de creuser des boulevards diagonaux, sur le modèle de Broadway à New York. Louis-Arsène Lavallée défend quant à lui en 1909 l'idée de tracer quatre boulevards traversant l'île et se croisant en forme d'étoile, comme dans le Paris haussmannien (Veilleux 1998, 258).

du XX^e siècle, tout sauf inéluctable et la défense de projets de métro, tant par les promoteurs de la voiture que par les promoteurs du tramway, est pour partie un effet secondaire de cette confrontation première. Une solution centrée sur la voiture aurait donc tout à fait pu être privilégiée dans un but progressiste. À ce titre, une histoire similaire pourrait tout à fait être écrite pour ancrer dans plusieurs décennies d'histoire la construction des autoroutes montréalaises Métropolitaine (1959-1971) et Ville-Marie (1972-1987), au nom d'un inéluctable progrès. Ce d'autant plus que chaque nouveau projet d'autoroute se nourrit tout autant des précédents et qu'on peut tout à fait relever des projets précurseurs, à l'image de celui de l'ingénieur et arpenteur géomètre Séraphin Ouimet qui propose en 1929 la construction de « boulevards élevés », à la façon de l'autoroute Métropolitaine. Clairoux ignore d'ailleurs dans son propos les projets de métro aérien, abandonnés car considérés comme « défigurant le visage urbain » selon Veilleux (1998, 270-271). Ewing (1920) affirme lui aussi son opposition au monopole de la MTC, guidée par la recherche du profit et non de l'intérêt général, et qui à ce titre incarne en quelque sorte la réaction monopolistique au progrès économique et social. Prendre position pour la construction d'un métro est d'ailleurs finalement devenu un moyen pour les réformistes de chercher à briser le monopole de la MTC⁷¹ et de libérer la rue pour le trafic automobile. À l'inverse, la MTC s'implique également dans le projet pour conserver son monopole⁷². Des dynamiques contradictoires et difficilement prévisibles convergent donc.

Un métro conçu pour une meilleure efficacité « métropolitaine »

Le récit de Clairoux a toutefois pour mérite de mettre de l'avant les très nombreuses tentatives, études et justifications de la nécessité d'un réseau de métro à Montréal. On se propose à présent d'analyser quelques-uns des textes en défense du métro dans leur justification de la nécessité de construire un réseau souterrain, ainsi que quelques autres discours, afin de mettre de l'avant ce qui peut définir les objectifs d'efficacité du réseau dans le contexte métropolitain. On comparera ensuite ces données à des documents postérieurs à la construction du métro afin de vérifier si ce rapport à l'efficacité évolue ou non.

⁷¹ « La compagnie des trams sera toujours en antagoniste à tout progrès et continuera comme elle l'a toujours fait à travailler contre les intérêts de Montréal », déclare par exemple en 1919 Joseph-Marie Savignac, promoteur de l'automobile, pour justifier son opposition à une extension du réseau de surface, qui ne ferait que retarder la construction du métro (cité in Veilleux 1998, 272-273).

⁷² On est loin de l'affirmation posée par la STM (2003b) dans un mémoire sur le protocole de Kyoto, quelques décennies plus tard : « Jusqu'à l'apparition de l'automobile, le transport en commun jouissait d'une situation de quasi-monopole dans l'industrie du transport de personnes dans le centre-ville de Montréal en raison de son confort et de son efficacité »

L'inquiétude première et durable des défenseurs du métro s'avère sans conteste celle de la saturation du réseau routier existant et de la nécessité de planifier « pour faire face à tous les besoins futurs du public », comme en témoigne dès 1913 une résolution du conseil municipal montréalais, qui déjà recommande l'étude d'une solution souterraine (cité in Veilleux 1998, 275). Le maire Jean Drapeau considère même en 1955 la circulation comme « le problème numéro un [à Montréal] car [...] il en est de la circulation dans une grande ville comme de la circulation du sang dans le corps humain » (Devlin 1955).

Tableau 6 : Présidents de l'entreprise entre sa création en 1861 et la municipalisation de 1951

Années et durée approximative du mandat	Nom
1861	John Ostell
1861-1865 (4 ans)	Thomas Morland
1865	E. M. Hopkins
1867-1877 (10 ans)	Charles Geddes
1877-1883 (6 ans)	John Molson Crawford
1883-1884 (1 an)	Louis-Adélarde Senécal
1884-1892 (8 ans)	Jesse Joseph
1892-1910 (28 ans)	Louis-Joseph Forget
1910-1924 (14 ans)	Edmund Arthur Robert
1924-1939 (15 ans)	Julian Cleveland Smith
1939-1951 (12 ans)	Robert Noble Watt

(Source : Clairoux 2001)

En 1930, Robert Noble Watt (1930), assistant du président de la MTC J. C. Smith et futur président lui-même, expose de la sorte le problème de la circulation à Montréal devant le Rotary Club de Montréal, citant l'exemple, à l'heure de pointe – entre 17h15 et 18h15 – de l'intersection du boulevard Saint-Laurent et de la rue Sainte-Catherine, où passent 4,7 tramways et 27 véhicules par minute⁷³. À ce problème, deux solutions sont envisageables selon lui : l'expropriation pour l'ouverture de nouvelles artères ou bien la construction de « souterrains métropolitains », cette dernière étant bien entendu la meilleure. Au-delà du conflit entre défenseurs du tramway et de la voiture, Watt apporte l'argument relativement consensuel que le développement du trafic



Fig. 14. Instrument de mesure du nombre de véhicules (Devlin 1955)

Office national du film
Tous droits réservés.

⁷³ Dans son rapport de 1953, la CTM (1953) dénombre sur la rue Craig entre les rues Saint-Urbain et Bleury, environ à la même heure (entre 17h et 18h) 1 222 véhicules par heure, soit 20,4 par minute (fig. 14). Ni les rues ni le mode de calcul ne sont identiques, toutefois cette comparaison permet de ne pas trop relativiser la préoccupation pour le degré de congestion dès le début du siècle, d'autant que la conduite s'avère encore très peu encadrée.

souterrain permettrait probablement de faire passer la vitesse moyenne dans le quartier des affaires de 10 à 20 km/h.

Le problème de la congestion du quartier des affaires reste, quinze ans plus tard, la prémisses du rapport du comité métro du Conseil économique métropolitain (CEM), avec une appréhension particulière liée à l'approche de la fin des mesures de rationnement d'essence. Trois solutions sont envisagées par le comité, à savoir l'élargissement de rues, la création de voies rapides et la construction d'un réseau de métro⁷⁴. Malgré quelques concessions rhétoriques, les deux premières solutions sont rejetées comme acceptables mais non suffisantes, au profit du métro (Cousineau et al. 1945).

De la même façon, en 1953, le rapport de la Commission de transport de Montréal (CTM 1953) sur le projet de métro, adressé au comité exécutif de la ville de Montréal, s'inquiète de l'augmentation marquée du nombre de véhicules et de leur fréquence d'utilisation depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Avec la topographie accidentée du quartier des affaires, bordé du fleuve au sud et du Mont-Royal au nord, le tracé des rues « compliqu[e] extrêmement le service du transport en commun », observent les auteurs, ce qui empêche le dessin de trajets optimaux. Et si les « différents dispositifs pour contrôler la circulation ont été extrêmement utiles », comme l'interdiction des virages à gauche, l'élargissement de certaines rues ou l'instauration de sens uniques, ces derniers ne font que limiter les conséquences du nombre de voitures sur la circulation. Même l'indispensable élargissement du boulevard Dorchester ou les projets d'« autostrades » – soit les futures autoroutes Ville-Marie et Métropolitaine – ne feront qu'apporter « un soulagement temporaire ». La construction d'un métro serait donc une solution durable, profitable à tous les utilisateurs de la route, conclut le rapport.

Outre la congestion elle-même, la seconde grande préoccupation est la prise en compte des services de transport comme nécessaires au développement des villes, dans un contexte d'émergence de la discipline urbanistique. Dans sa conférence au Rotary Club, Watt (1930) considère même le métro comme « condition sine qua non du développement d'une grande ville moderne » du fait du changement d'échelle de la vie urbaine, pour son apport à la production industrielle dans le transport de travailleurs et pour les économies associées à une moindre congestion dans la rue. La construction d'un métro, pour Watt, va donc de pair avec le

⁷⁴ Sont mentionnés l'élargissement de la rue Sherbrooke et du boulevard Dorchester (aujourd'hui le boulevard René-Lévesque), ainsi qu'un projet correspondant à l'autoroute Ville-Marie.

développement de ce qu'on appellerait aujourd'hui une intermodalité, par l'unification des différents modes de transport en commun en un seul réseau, au tarif uniforme.

Jean Drapeau est du même avis en 1955, lorsqu'il identifie congestion de la circulation et « congestion économique » : il ne faut pas se limiter aux problèmes de circulation d'aujourd'hui, explique-t-il, « mais éviter d'en créer d'autres ou essayer de les résoudre [10, 20 ou 30 ans] à l'avance ». Un plan d'ensemble est « absolument » nécessaire, selon le maire, qui n'est pas encore un promoteur du métro et préfère alors parler d'élargissement de grandes artères et de la construction d'une « voie de ceinture » – la future Métropolitaine – et de plusieurs ponts, sans mentionner le métro⁷⁵ (Devlin 1955).

Le rapport du CEM (Cousineau et al. 1945) s'inquiète de son côté des conséquences sur le degré de congestion de la croissance prévisible de la population montréalaise, alors qu'un transport rapide et pratique est nécessaire au quotidien dans la métropole, pour effectuer le trajet entre domicile et travail. Il en est de même pour le rapport de la CTM (1953), qui ajoute à cette préoccupation la recherche d'« un meilleur service malgré l'encombrement de nos rues qui empire sans cesse ». Ce « service efficace pour la collectivité » inclut autant la desserte des zones où un besoin est identifié que la « prévision de voies de transport pour les zones périphériques qui se développent rapidement ».

À la préoccupation de prévoir le développement urbain s'en adjoint une autre, quasiment son corollaire, à savoir la recherche d'un progrès économique et social. L'idéologie du progrès joue donc également un rôle important pour justifier la nécessité de construire un métro. Comme on l'a vu, le discours du progrès est au début du siècle pour beaucoup tenu par les partisans de la motorisation, contre une compagnie de tramways dont les dirigeants font montre de très peu de volonté d'amélioration du réseau et du service. Toutefois, le métro est également défendu du point de vue du progrès et les mêmes armes rhétoriques sont également réappropriées par les partisans du transport en commun. En témoigne, en 1929, l'analyse du président de la Commission des tramways de Montréal (CTM)⁷⁶, Jean-François Saint-Cyr, qui écrit :

⁷⁵ En 1965, à l'occasion de la remise des premières voitures de métro à la ville, les arguments sont toutefois les mêmes : « À cet heureux problème de croissance [de la population et du nombre de véhicules], le métro apporte des solutions de diverses façons : transport d'un grand nombre de personnes, régularité du service, économie de temps estimée jusqu'à 70 pour cent, accès plus facile aux édifices et aux magasins du bas de la ville, moins d'accidents, livraisons plus rapides et moins coûteuses en des rues moins encombrées » (Cité in Beaudin 1966, 7).

⁷⁶ Créée en 1918 par le gouvernement, la CTM est un organisme public de supervision des activités de la MTC. Les élus municipaux n'ont donc que très peu d'influence, le rapport de force étant du côté de la MTC jusqu'à la municipalisation de 1951, date de la fin des activités de la CTM. L'objectif de la CTM est de pallier cette faiblesse

Quand nous voulons la préséance pour les tramways, nous voulons simplement servir l'immense majorité. [...] Si chacun tient mordicus à garder ses caprices et ses mauvaises habitudes, la solution deviendra très difficile. Mais je suis convaincu que les citoyens de Montréal auront la largeur de vue nécessaire et seront anxieux de faire tout en leur pouvoir pour contribuer au progrès de la métropole du Canada (cité in Veilleux 1998, 341).

Au-delà de la rhétorique, la divergence au sein de l'élite montréalaise renvoie au « rôle des technologies dans le développement économique et social », note Veilleux. Le progrès est d'abord incarné par l'autobus, qui satisfait les défenseurs de la voiture par sa moindre occupation de la rue. Le retrait des tramways, entamés dans les années 1920, sera finalement accéléré avec la municipalisation du transport en commun en 1951 – le dernier tramway disparaît en 1959 et le dernier trolleybus en 1966 (Veilleux 1998; Clairoux 2001) – et le métro prendra finalement la place de l'autobus comme incarnation du progrès technologique et social⁷⁷ (fig. 15).



● Un moyen de s'en débarrasser, après démantèlement.

Fig. 15. Mise en avant de la destruction des tramways dans le rapport annuel 1969-1970 de la CTCUM (1970).

Watt (1930) cite à propos de progrès social l'ingénieur consultant étasunien John A. Beeler, qui prend acte en 1927 de la plus grande propension des habitants à se déplacer en ville, de façon rapide, et souhaite encourager cette tendance avec le développement des transports en commun, pour « permettre [aux] habitants de résider dans des districts salubres et plaisants au lieu de demeurer à côté de leur usine ou de leur magasin ». La tarification unique, sans zonage, se justifie d'ailleurs par cet objectif de « dissémination de la population au lieu de la saturation malsaine et si peu hygiénique des districts surpeuplés ».

Un dernier argument présenté est celui de l'importance économique de Montréal au niveau nord-américain, et donc de la nécessité d'un métro pour correspondre à ce rang. L'argument prolonge en quelque sorte la recherche de progrès économique et social en

municipale pour assurer un contrat plus favorable aux municipalités et au public. Même si elle reste de capital privé, la MTC est donc à partir de 1918 sous une tutelle publique partielle (Pineault 2000, 203-205; STM n.d.-b).

⁷⁷ « Les premières années de la CTM virent un effort concentré de modernisation » avec le remplacement des tramways par les autobus et « [l]es dernières années virent un retour à la traction électrique, mais en souterrain cette fois », résume le rapport annuel 1969-1970 (CTCUM 1970).

affirmant que la simple existence du métro aide au prestige de la métropole, à l'affirmation de sa puissance et de sa modernité. Ainsi, Watt (1930) n'hésite pas à affirmer, au début du siècle, que « Montréal est maintenant l'une des plus grandes cités du continent, et même du monde », et se doit d'être administrée comme telle : à moins de penser la métropole comme condamnée à périr, on ne saurait s'abstenir de construire un métro. Le discours de maintien du rôle de « métropole du Canada » est encore porté en 1955 par Jean Drapeau – certes à propos d'autres projets (Devlin 1955).

Le grand absent de cette autocongratulation, à partir des années 1950, reste toutefois la puissance économique croissante de Toronto. Le rapport de la CTM est par exemple rendu en juin 1953, soit un peu moins d'un an avant l'ouverture du métro de Toronto en 1954, et quatre ans après le début des travaux en 1949 (Transit Toronto 2012). Probablement n'est-ce donc pas un hasard si le document s'ouvre sur une description de Montréal comme « métropole du Canada » grâce à son emplacement choisi avec « clairvoyance » par les « fondateurs » de la ville. Tant sur le plan économique qu'au niveau de l'influence intellectuelle, Montréal bénéficie selon les auteurs d'un avantage précieux. « Tout laisse prévoir que ce mouvement vers le progrès ne fera que s'amplifier au cours du prochain demi-siècle et maintiendra Montréal au rang des principales villes du continent américain », s'enthousiasment les auteurs, sans mentionner le métro de Toronto.

La référence à Toronto est à peine plus présente dans l'ouvrage plus tardif consacré à l'ouverture du métro de Dominique Beaudin (1966), préposé aux renseignements au sein du service travaux publics de Montréal. On peut toutefois y lire facilement la compétition entre les deux métropoles, à un moment-charnière dans le rapport hiérarchique entre Toronto et Montréal⁷⁸. La première réponse de Beaudin à la question « Pourquoi un métro? » s'effectue ainsi par la négative : « Parce qu'il y en a un à Toronto [...] ? Ce n'est pas plus qu'une raison auxiliaire ». L'auteur précise toutefois immédiatement que « [c]'est parce que Montréal est la métropole canadienne et doit le rester », ce qui signifie sensiblement la même chose⁷⁹.

⁷⁸ Pierre Hamel et Claire Poitras (2004) relèvent cet optimisme dans la presse d'affaires francophone des années 1960. En cette période de construction et d'ouverture du métro, toutefois, « Montréal n'est déjà plus la métropole du Canada » dans le discours médiatique, selon les auteurs. À partir des années 1970, le discours sur la métropole commence à traiter du déclin de Montréal face à Toronto.

⁷⁹ Plus loin, Beaudin se réjouit, évoquant la possibilité que, « à partir de 1967, le réseau de Montréal soit, pendant une période indéterminée, plus long que celui de Toronto ». Puis il cite « un sympathique journaliste » du *Toronto Daily Star*, lequel s'alarme : « Nous sommes en train de perdre le titre de capitale du métro (*Subway Capital*) ». Grandiloquent, Beaudin reprend enfin à son compte deux vers de La Fontaine : « Ce n'est pas [...] petite gloire que d'être le métro de Montréal » (cf. de La Fontaine [1663])

Cette justification par le prestige, disparue de nos jours, renvoie à un sentiment de fierté, de confiance dans l'avenir et dans le rayonnement montréalais, à une époque où l'on parle de 7 millions d'habitants à Montréal en l'an 2000 (Gelbart et al. 1967; Ville de Montréal 1971) – contre deux fois moins en réalité⁸⁰. « Montréal acquiert un titre parmi les grandes capitales de la Terre », n'hésite pas à affirmer le maire Drapeau lors de son allocution d'inauguration le 14 octobre 1966 (cité in Guimont 2007, 1). Le même jour, un long reportage de Radio-Canada (1966) est également consacré au métro comme « sous-terre des hommes », en référence à l'exposition universelle « Terre des hommes » prévue l'année suivante. Beaudin (1966) n'hésite pas à ce titre à parler de « préhistoire » pour décrire la période d'avant la création légale de la CTM en 1950.

L'infrastructure comme rapport à l'« éternité »

Sans chercher à retracer ici sur le long cours l'évolution des arguments de définition de cette efficacité « métropolitaine », il convient toutefois de noter une apparence de relative stabilité, malgré des changements d'habillage. Comme on va le justifier, si ces arguments restent présents, leur fonction est toutefois modifiée par l'existence du réseau, qu'ils ont au préalable servi à justifier; la définition change donc peu à peu dans son contenu.

La stabilité des arguments apparaît à première vue évidente. Le problème de la congestion « justif[iait] amplement la construction d'un métro à Montréal », écrit par exemple J. Gaston (1976), employé de la CTCUM, dans un ouvrage publié dix ans après l'ouverture du métro. L'argument est loin d'être aussi central, au profit de l'efficacité plus « quotidienne », sur laquelle on reviendra dans le chapitre 5, mais reste présent pour justifier les raisons du développement du réseau du métro. Les 267 millions de voyageurs en 1970, bien loin des 398 millions de 1947, représentent ainsi un chiffre « relativement faible », mais qui ne saurait qu'« augmenter à l'avenir, compte tenu de la circulation automobile et de l'impossibilité de lui donner une place plus grande dans la cité ».

⁸⁰ La période de croissance économique marquée de l'immédiat après-guerre à Montréal, qui culmine avec l'Expo 1967, s'achève environ avec le fiasco économique des Jeux olympiques de 1976, selon Mario Polèse (2009). Cette croissance est d'abord plus forte qu'à Toronto, et le retournement de tendance « n'était nullement inévitable », estime l'auteur. Le discours est donc tout à fait compréhensible, de même que sa disparition par la suite. Le terme de fierté se déplace en effet, pour non plus désigner le métro comme révélateur de la puissance économique de Montréal, mais pour évoquer désormais sa modernité. Quelques années plus tard, Lawrence Hanigan (1976), PDG de la Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (CTCUM) parle ainsi de « fierté », mais en référence à « la technologie [du réseau initial] reconnue comme étant la plus perfectionnée et éprouvée à l'époque ».

L'argument de la congestion et celui de la planification ne sont toutefois pas fonction du faible achalandage puisqu'ils restent utilisés aujourd'hui. On retrouve par exemple ces deux arguments dans un mémoire à la Commission de consultation sur l'amélioration de la mobilité entre Montréal et la Rive-Sud (STM 2002b). La planification du transport au niveau régional est une nécessité depuis trop longtemps ignorée, estime le mémoire, qui lie étalement urbain et congestion, avec l'augmentation des déplacements motorisés. Toute réponse à la demande croissante d'infrastructures routières résulte de plus dans une augmentation de cette demande, est-il noté par ailleurs, et le document encourage à investir dans les transports en commun⁸¹.

De même, l'argument de la protection de l'environnement n'est pas aussi nouveau qu'on pourrait le penser. On peut en effet le considérer comme une évolution et une prolongation de l'argument préexistant de la limitation de la pollution urbaine, malgré une évolution du référentiel dans lequel il s'inscrit⁸². La pollution atmosphérique figure par exemple parmi les préoccupations d'Henri Bessette (1974), directeur du service de planification de la CTCUM, dans une perspective d'efficacité du transport au niveau métropolitain, alors qu'il tente de mettre de l'avant les conséquences pour Montréal de la grève illégale des employés de l'entretien, en 1974⁸³. Bessette renvoie ensuite en conclusion, notamment sur un argument de « qualité du milieu de vie », à la nécessité d'« encourag[er] l'utilisation du transport en commun ». Or, 30 ans plus tard, dans un mémoire sur le protocole de Kyoto, le premier argument de la STM demeure celui de la « protection de la qualité de l'air », avec désormais adjoint la « préservation des ressources énergétiques », tous les autres arguments présentés étant extra-environnementaux⁸⁴. On peut en outre noter que, si l'adoption officielle d'une politique de développement durable date à la STM de 2005 (STM 2013c), des initiatives moins systématiques ont préexisté, avec par exemple

⁸¹ À un niveau plus interne à Montréal, on retrouve également directement cet argument dans la bouche de Marvin Rotrand, vice-président de la STM, qui déclare en 2012 : « Le prolongement [de la ligne bleue] du métro réduirait la congestion routière et procurerait une meilleure mobilité à une vaste portion est de l'île » (Benessaïeh 2012).

⁸² Florence Paulhiac et Vincent Kaufmann (2006) divisent en trois moments leur périodisation des référentiels de l'action publique urbaine pour la métropole montréalaise. Le premier, des années 1950 aux années 1970, est celui du « urban renewal » qui vise à la modernisation de Montréal. « À l'époque, le transport en commun n'est pas perçu comme un élément alternatif à la voiture », précisent les auteurs. Le deuxième référentiel, à partir du tournant des années 1980, concerne plus la « réappropriation » de l'espace public. Le transport en commun est de plus en plus vu comme « le mieux adapté aux exigences d'une ville de meilleure qualité » et comme susceptible de « limiter l'usage de l'automobile ». Enfin, le dernier référentiel, à partir du tournant des années 2000, dans le prolongement du précédent, est une accentuation de l'action contre la place accordée aux voitures et contre l'étalement urbain dans une perspective de « développement durable », via en particulier les infrastructures de transport en commun.

⁸³ La pollution, avec 31 mg/m³ de monoxyde de carbone maximum au mois d'août, est considérée comme moitié plus importante qu'en temps normal. Mais Bessette ne prend en compte qu'un seul composant, avec uniquement deux mesures pour établir ses comparaisons, à des périodes différentes et avec des conditions météorologiques non précisées (22 mg en août 1973 et 19 mg en juillet 1974).

⁸⁴ À savoir « les coûts de construction et d'entretien des voies publiques », « les encombrements routiers », « les coûts de transport des marchandises », « la disponibilité de l'espace et des places de stationnement », « les dépenses des ménages en transport », « la sécurité en milieu urbain », la création d'emplois et l'augmentation du « rayonnement des centres urbains ».

le projet de « Biobus » au biodiesel, lancé en 2002 (STM 2003b), ou le très kitsch clip de rap « On a tous le transport en commun », adressé dès 1992 aux plus jeunes, sur la thématique de ne pas resquiller le transport en commun pour « sauver la Terre » (STCUM 1992a). Presque quinze ans avant l'intégration du développement durable à la politique officielle de la STM, avec le Plan d'affaires 2007-2011, les paroles de la chanson peuvent déjà prétendre que « le métro ne pollue pas » ou défendre le principe d'une ville sans voitures. Claude Trudel (2008), président du CA de la STM, peut certes parler d'« un virage marqué en faveur du développement durable », il n'en reste pas moins que l'ambition de « réduire l'émission des gaz à effet de serre » ne change pas le fondement de l'efficacité telle qu'il la perçoit, à savoir une « meilleure qualité de vie » et une meilleure réponse aux besoins « en termes de rapidité, de confort, de sécurité », etc. La nouveauté réside donc plus dans la place croissante du référentiel environnemental plutôt que dans celui du progrès (cf. Paulhiac et Kaufmann 2006), qui mène à développer de nouveaux arguments, en l'occurrence un élargissement rhétorique à la protection de l'environnement, de quoi justifier entre autres les efforts de financement public⁸⁵ et la fin de toute prétention au progrès social.

De fait, les arguments liés à l'efficacité du transport en commun dans la métropole s'inscrivent dans l'affirmation de principes liés de près ou de loin à un objectif de progrès, qu'il soit économique, social, technologique ou environnemental. Dans ce cadre, le présent est surtout pris en compte dans une perspective « tiré[e] vers l'avenir », par le biais de l'anticipation rationnelle et de la planification, c'est-à-dire que le futur s'impose comme temporalité de référence. Dans ce cadre, le passé est surtout utilisé comme matériau à la construction du futur (Godard 1997). L'importance des investissements liés aux infrastructures implique de plus de penser à



Fig. 16. Plan initial du réseau à l'horizon 1982. Carte établie par Marc Dufour (2003) à partir du plan de transport de Montréal d'octobre 1967

⁸⁵ Le mémoire de la STM sur le protocole de Kyoto (STM 2003b) se termine ainsi sur un ton alarmiste : « La mise en œuvre de ces recommandations exigera des choix politiques clairs, du courage et des moyens financiers adéquats. Nous sommes toutefois tentés de poser la question : Avons-nous le choix? ».

très long terme, et inscrivent dans une forme d'« éternité » fictive le discours gestionnaire et/ou expert sur le sujet. Le réseau a vocation à s'étendre toujours plus, sur la base des acquis d'infrastructures passés (fig. 16).

Cette « éternité » d'un perpétuel progrès signifie qu'une bifurcation, par exemple depuis un idéal plus économique vers un idéal plus environnemental, ne saurait être assumée comme telle. Le nouvel objectif de progrès supplante le précédent dans le discours, mais la situation passée n'est guère explicitée. Un nouveau discours complète donc l'ancien, mais sa dimension rhétorique mène à l'inscrire dans une éternité qui inclut en quelque sorte également le passé, puisqu'il devient une des raisons d'être du réseau de transport⁸⁶.

Enfin, ce rapport à l'« éternité » trouve sa signification dans les infrastructures elles-mêmes, puisque ces dernières sont construites dans le but d'être transmises aux générations futures. C'est d'ailleurs sur cet argument que Jean Drapeau justifie en 1955 le recours à l'emprunt pour ses projets autoroutiers (Devin 1955). Après construction de l'infrastructure, c'est cette durabilité qui constitue la condition de possibilité d'une efficacité quotidienne du service. Tout comme le besoin préalable de développer un réseau de transport, la durabilité de l'infrastructure est donc à ce titre une composante à part entière de l'efficacité du service en général.

De fait, même après la construction du métro, l'entreprise gestionnaire se trouve donc à exprimer un nécessaire rapport à l'éternité, celui de l'efficacité « métropolitaine ». Celui-ci demeure en effet le préalable à une efficacité « du quotidien », qu'on étudiera au chapitre qui suit.

⁸⁶ Pour illustrer, la STM (2010) assume en 2010 la nouveauté de sa politique de développement durable, mais précise que des actions en ce sens « sont intégrées dans les façons de faire de la STM depuis longtemps ». L'environnement devient une caractéristique essentielle du transport en commun, puisque l'objectif de « contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique » se traduit dans les faits par l'amélioration de l'offre de service. Le réseau de transport, qui n'a pas été construit ou organisé dans une perspective écologiste, le devient dans sa raison d'être. Cette continuité est visible dans un slogan comme « un bus = 50 autos de moins sur la route » (Devin 2009), qui peut aussi être lu strictement dans le cadre de la concurrence en deux modes de transport.

CHAPITRE 5 : INGÉNIERIE ET PERFECTION

L'ouverture du métro modifie fortement les préoccupations associées à celui-ci, puisque la réduction de la congestion urbaine dépend d'une organisation efficace du réseau. Comme réponse à une demande, la détermination de la « bonne » organisation interne est donc sujette à évolution, si les termes de la demande évoluent, et on verra d'ailleurs que la majorité des évolutions internes à la STM auront été la traduction interne d'une pression extérieure.

Toutefois, avant d'étudier l'évolution du rapport gestionnaire à l'efficacité, il convient de montrer que l'efficacité reste une préoccupation constante dans l'histoire du métro⁸⁷. On a déjà partiellement confirmé ce point avec le retour effectué chapitre 4 sur la conception de l'efficacité du réseau au sein de la métropole, et Jean Drapeau (1966) le confirme lui-même en affirmant que « la construction du métro de Montréal était question de service plus que de prestige ». Mais au-delà de cette efficacité métropolitaine associée théoriquement à la construction d'un réseau de métro, ce dernier doit être organisé concrètement et en interne de façon à rechercher une efficacité de fonctionnement au quotidien.

On peut facilement vérifier l'existence de cette recherche d'efficacité en reprenant le contenu des rapports annuels de l'entreprise. En 1965-1966, soit peu avant l'ouverture du métro⁸⁸, on peut ainsi lire, à propos du réseau de bus : « Pour des raisons d'efficacité et de bonne administration, la [CTM] profite ordinairement des périodes d'assignation des tâches des chauffeurs pour modifier et améliorer ses services » (CTM 1966). Dix ans plus tard, on trouve la CTCUM (1976) « toujours soucieuse de la qualité du service ». La PDG Louise Roy (1988) évoque également pour l'année 1987 « une démarche de réorganisation » de la STCUM pour « être plus efficaces et davantage efficients ». De même, Jacques Fortin (2002), directeur général, acte le vieillissement des infrastructures et mentionne « la nécessité d'accroître les sources de financement [...] pour améliorer les services et en développer de nouveaux ». Enfin, pour prendre un dernier exemple, Philippe Schnobb (2014a), président du CA, fait part dans le rapport annuel 2013 de sa préoccupation d'« assurer [pour la STM] un maintien adéquat de ses actifs et [d']améliorer l'expérience client sur [le] réseau ».

⁸⁷ On pourrait bien sûr raisonner par l'absurde, en posant le fait que la création d'une structure et d'une organisation complexes autour d'infrastructures lourdes ne saurait se faire sans une réflexion sur le fonctionnement du tout.

⁸⁸ Le rapport concerne l'exercice financier du 1^{er} mai 1965 au 30 avril 1966, l'inauguration du métro ayant lieu le 14 octobre 1966. Le rapport annuel commence au 1^{er} janvier à partir de l'édition 1970, après une édition 1969-1970.

Tableau 7 : Dirigeants de l'entreprise à partir de la municipalisation de 1951	
Années et durée approximative du mandat	Nom du PDG
1951-1960 (9 ans)	Arthur Duperron
1960-1964 (4 ans)	Jean-Guy Gauveau
1964-1974 (10 ans)	Lucien L'Allier
1974-1985 (11 ans)	Lawrence Hanigan
Nom de la PDG ou du directeur général⁸⁹ (années, durée approximative du mandat)	Nom du président du CA (années, durée approximative du mandat)
Louise Roy (1985-1991, 6 ans)	Yves Ryan (1985-1986, 1 an) Robert Perreault (1986-1994, 8 ans)
Trefflé Lacombe (1991-1997, 6 ans)	Yves Ryan (1994-1998, 4 ans)
Jacques Fortin (1997-2002, 5 ans)	Frank Zampino (1998-2000, 2 ans) Pierre-Yves Melançon (2000-2001, 1 an) Claude Dauphin (2001-2005, 4 ans)
Pierre Vandelac (2003-2006, 3 ans)	Claude Trudel (2005-2009, 4 ans)
Yves Devin (2006-2012, 6 ans)	Michel Labrecque (2009-2013, 4 ans)
Carl Desrosiers (2012-...)	Philippe Schnobb (2013-...)
<i>(Source : STM c2013)</i>	

Pour autant, la recherche d'une efficacité interne au réseau ne signifie pas que les contours définitionnels de cette efficacité restent les mêmes au fil du temps. Durant les années qui suivent son ouverture, le métro ne manque pas d'être tout d'abord mis de l'avant pour rien de moins que sa perfection. Dans son « petit lexique du métro », Dominique Beaudin (1966) n'hésite ainsi pas à écrire : « *Panne de métro* : ce qui n'arrive qu'ailleurs ». De même, si le terme « perfection » n'est pas utilisé avant les années 1980, on lit dans le rapport annuel 1968-

⁸⁹ Les dirigeants portent le titre de président de 1861 à 1951, puis celui de PDG après la municipalisation de 1951. Enfin, la réforme administrative concrétisée en 1985 par la création de la STCUM scinde en deux la fonction, avec d'une part le directeur général et de l'autre le président du conseil d'administration – Louise Roy conserve toutefois son titre de PDG jusqu'à son départ en 1991.

1969 (CTM 1969) que « [d]epuis son inauguration[,] le métro de Montréal est vraiment une attraction mondiale[,] si on en juge par la suite ininterrompue de visiteurs qui nous viennent de partout ». L'efficacité n'est donc pas tant affichée comme une préoccupation que comme une fierté, mais elle renvoie d'abord et avant tout à une perfection d'ordre technique.

À l'inverse, l'approche contemporaine se trouve plus centrée sur la performance et l'utilisateur, comme on le verra au chapitre 6. Si l'on y proposera une explication contextuelle, on peut d'ores et déjà trouver trace de cette évolution à travers les grandes campagnes de publicité de la STM depuis les années 1960 (STM 2003c, 2003d). La campagne de 1966, pour l'ouverture du métro, est ainsi tout d'abord centrée autour de « Monsieur Galant », qui explique la praticité d'un nouveau mode de transport. Ce message est par la suite repris, au fil des années, de manière de plus en plus centrée sur l'individu : sur le ton de la décontraction en 1970 (« Prenez la vie du bon côté » ; « Lâchez le volant »), de l'affection en 1972 (« J'aime le métro, j'aime l'autobus » chanté par des enfants) (CTCUM 1972) et du bonheur extatique en 1977 (« Il fait beau dans le métro ») (CTCUM 1977). Cette évolution depuis la praticité du métro⁹⁰ vers une mise en valeur de l'usager-client culmine avec la campagne de 1992 (« prendre le métro, c'est intelligent »), où le choix du métro comme mode de transport n'est plus juste le résultat d'un arbitrage économique individuel, mais aussi l'expression de qualités personnelles (STCUM 1992b).

Comme on peut déjà le voir, l'évolution du discours gestionnaire, si elle ne modifie pas l'objectif général d'une efficacité du service, n'est pas sans conséquence par contre sur la définition de cette dernière et sur les priorités qui lui sont associées. On peut plus concrètement retracer trois grandes phases dans la définition de l'efficacité. La première phase, celle de l'efficacité « urbanistique » (E_1 dans nos hypothèses), a été abordée au chapitre 4, de façon à introduire à la construction du métro. Centrée sur la justification de la construction du métro, elle repose d'abord et avant tout sur une approche économique en termes de flux, au niveau métropolitain. La deuxième, qu'on entend aborder dans les prochaines pages, est celle de l'efficacité « ingénierique » (E_2 dans nos hypothèses), centrée sur le fonctionnement du métro. Enfin, la troisième, l'efficacité « managériale » (E_3 et E_4 dans nos hypothèses), qui concentre l'attention sur la qualité du service associé au métro, sera abordée dans le chapitre 6⁹¹.

⁹⁰ Y compris dans une fonction économique de fluidification de la circulation à des fins productives, avec la campagne de 1972 qui explique que plus d'usagers dans le métro et le bus, c'est un meilleur service d'autobus, car les rues seront moins congestionnées, ce qui signifie « plus de travail pour plus de monde ».

⁹¹ À la manière de ce que Foucault (2004b, 6-12) décrit pour la punition, la discipline et la sécurité, la montée en puissance d'un mode d'efficacité ne signifie pas la disparition du mode d'efficacité qui l'a précédé. Les embouteillages

La préoccupation pour l'efficacité du service précède bien entendu la construction effective du réseau de métro, ne serait-ce que du fait de l'existence préalable d'un réseau de tramways, de trolleybus et d'autobus. On en trouve par exemple trace dans le projet de métro de la CTM en 1953, qui évoque « la nécessité de la vitesse, de la sécurité, du confort, de la commodité et des autres caractéristiques des transports en commun modernes et attrayants » (CTM 1953). On retrouve également cette préoccupation dans un rapport de la CTM de 1961, qui mentionne le besoin d'« offrir aux heures de pointe au plus grand nombre de passagers un service rapide, régulier et confortable », sans pour autant oublier « les considérations essentielles de rentabilité du métro et les considérations d'ordre technique qui affecteraient l'efficacité, la vitesse et la capacité de tout le réseau » (CTM 1961). Ce dernier rapport ne s'attache d'ailleurs pas à justifier le choix d'un métro comme les précédents, mais à évaluer quels devraient être, entre autres, le trajet et le gabarit de celui-ci.

La préoccupation pour l'efficacité interne quotidienne semble donc liée, à l'époque, au degré de concrétude du projet. Il ne s'agit en ce sens pas autant d'une rupture avec l'efficacité « urbanistique » que d'une traduction à l'interne des ambitions associées à la construction du réseau. La plupart des urbanistes cités dans la description des projets de construction du métro sont d'ailleurs des ingénieurs⁹², et ces derniers ont toute leur place au sein de la direction de la CTM⁹³. Cette nouvelle définition de l'efficacité, au-delà des grands principes, se construit en premier lieu autour du maintien et de la capacité au rétablissement du service, comme on va le voir successivement à travers des exemples de grèves, d'incidents ou accidents internes, de coupures de courant et de crainte d'attaques terroristes – soit respectivement, selon notre catégorisation, des événements humains internes, non-humains internes, non-humains externes et humains externes.

demeurent par exemple en 2003 une préoccupation pour la STM, de même que la diminution de la part modale du transport en commun (STM 2003b).

⁹² La profession émerge à la fin du XIX^e siècle, avec la redéfinition de la fonction urbaine dans le contexte de la Révolution industrielle (Claude 2005).

⁹³ « Gloire de Montréal et fierté des ingénieurs de la CTCUM, le métro est considéré à juste titre comme une réussite en matière de transport en commun », écrit l'éditorialiste du *Devoir* Jean-Claude Leclerc (1974), actant un rapport de quasi possession. Cette domination des ingénieurs perdure, puisque Carl Desrosiers, actuel directeur général, déclare qu'avant l'arrivée de Louise Roy à la tête de la STCUM, en 1985, « c'était le fief des commissaires et des ingénieurs. La connaissance dominait, c'était comme ça » (interrogé in Fadil, Toulouse et Hafsi 2013).

De l'ennemi à la nuisance : vers une dépolitisation de la grève (événements humains internes)

Jusqu'à la fin des années 1970, la réponse aux grèves se trouve centrée sur l'objectif d'un retour à une efficacité « quotidienne » et sur le maintien des conditions préalables à son existence. On peut toutefois distinguer deux modalités de réponse de la CTM/CTCUM jusqu'aux années 1980, à savoir une première consacrée à la limitation de la capacité syndicale à perturber l'efficacité « quotidienne » du réseau et la circulation dans la métropole, et une seconde plus centrée sur la capacité de la direction à rétablir le service au plus vite.

Les moyens de pression entamés le 7 septembre 1967 par le Syndicat des employés du transport de Montréal (STM)⁹⁴ pour obtenir l'application de la convention collective de 1965 aux employés du métro visent ainsi « à limiter et à détraquer le service » de la CTM par une grève du zèle⁹⁵, selon l'expression du juge Georges F. Reid (1967) de la Cour supérieure. La menace pèse également sur le prestige de la métropole, puisque l'Expo 67, débutée le 21 avril, dure encore jusqu'au 27 octobre⁹⁶. Le jugement (postérieur) du juge se fonde d'ailleurs sur la mission de la CTM de faciliter la circulation métropolitaine, mais introduit une circonstance aggravante interne, la remise en cause de l'intégrité physique des usagers. Reid reproche ainsi au STM d'avoir « limité le transport public de la requérante [i.e. la CTM] [...] à un point tel que la sécurité du public [...] a été mise en danger et que les usagers ont subi des retards qui ont causé à tous et à chacun [...] des dommages incalculables⁹⁷ ».

Lorsque la grève commence, le 21 septembre 1967, la stratégie de la CTM s'avère par contre plus centrée désormais sur le maintien en état des infrastructures et du matériel, tant face à de possibles incidents ou actes de sabotage qu'au niveau de la capacité à reprendre le service au plus vite. Une entente sur les « services essentiels », signée six jours après le

⁹⁴ Le STM est créé, avec l'aide de la CSN, pour unifier la lutte des employés divisés en quatre syndicats selon qu'il sont employés de « bureau, contremaîtres, inspecteurs [ou] agents » (CSN 1967; Reid 1967). Le STM ne représentera toutefois plus tard que les employés de l'entretien.

⁹⁵ La grève du zèle inclut une application stricte des instructions pour ralentir le service et le refus des heures supplémentaires, soit une part importante du travail des employés du fait d'une pratique établie (Reid 1967).

⁹⁶ Le 15 septembre, alors que la menace de grève se précise, l'éditorialiste du *Devoir* Vincent Prince rédige un éditorial titré « La grève [...] ne peut pas et ne doit pas avoir lieu », pour exprimer sa crainte que l'Expo cesse ses activités (cité in Denis [1979] 2003).

⁹⁷ Le juge Reid (1967) justifie en particulier pour le métro son affirmation en évoquant la création d'« encombrements sérieux sur les quais » du fait du moins grand nombre de véhicules en service, qui va de pair avec un « risqu[e] de voir certaines personnes projetées sur la voie » (sic). De même, le juge fournit un autre argument sécuritaire concernant la réparation et l'entretien préventif des véhicules qui ont été perturbés, empêchant « d'en assurer le bon fonctionnement et la sécurité du public ».

déclenchement de la grève, acte ainsi cette priorité au maintien en état du réseau⁹⁸ (CTM 1967a). L'expression ne concerne pour l'heure à la CTM que les infrastructures et le matériel, et non le service au public, seulement pour « pour fin d'urgence, c'est-à-dire afin d'éviter les dégâts possibles aux équipements et appareils et non pas pour assurer un déplacement des trains, même réduit », à part dans la perspective d'une reprise prochaine du service, résume Guy L. Blain (1967), directeur du transport.

Dans un « message de la CTM à ses usagers » du 12 septembre, on peut certes voir exposé le « caractère essentiel d'un service de transport », à savoir « offrir à différentes heures du jour et à différents jours de la semaine, un moyen de transport commode, sûr et économique pour un nombre sans cesse variable de voyageurs⁹⁹ ». Mais le document reconnaît également que, « advenant une restriction induite de certains services essentiels [à la CTM], il lui deviendra presque impossible d'assurer le fonctionnement de ses services » (CTM 1967b). On peut donc estimer qu'il s'agit d'une communication antigreve mais pas d'une politique effective.

Cette préoccupation pour les « services essentiels » comme maintien des conditions préalables au retour au service après la grève paraît dans les faits issue d'un compromis avec les représentants syndicaux de la CSN, en vertu du rapport de force avec la direction. En témoigne un épisode raconté par Paul E. Laurin (1967), contremaître section puissance, à propos d'une visite au PCC du « comité de discipline de la CSN » pour exiger la coupure de l'alimentation des lignes du métro et inviter les employés, y compris « les opérateurs du PCC qui eux étaient sur l'équipe d'urgence, [à] bien vouloir quitter leur travail ». Par la discussion, Laurin affirme les faire changer d'avis :

[...] [A]près leur avoir expliqué que nous étions une équipe d'urgence afin de veiller pour que nous n'ayons pas de panne électrique et aussi d'assurer le bon fonctionnement des pompes en tunnel[,] etc. [...], ils m'ont dit [: «]vous autres les pompistes[,] vous êtes des intouchables, [...]. Il est entendu que vous restez au travail afin de protéger nos intérêts car[,] s'il fallait que le tunnel s'inonde[,] nous serions mal pris pour revenir au travail une fois la grève terminée [»].

⁹⁸ On peut relever entre autres « le maintien en bon état de l'outillage et sa remise en service dès la date fixée pour la reprise du service », « la mise en opération constante [...] des 16 postes de pompage pour empêcher la submersion du métro », le maintien de l'accessibilité du poste de commande et de contrôle (PCC) pour conserver en fonction le poste de commande et de mesure (PCM) en tout temps, ou encore le maintien de la capacité à « ventiler périodiquement les garages de service ou les ateliers où sont remisés les autobus afin de faire évacuer le mélange de gaz inflammable ou explosif » (CTM 1967a).

⁹⁹ Cette définition élargie des services essentiels a déjà été appliquée aux transports en commun montréalais en temps de guerre, en 1944, dans un arrêté du conseil considéré comme la première utilisation (implicite) de la notion de services essentiels, qui évoque « des conséquences graves [d'une grève de la MTC] pour les entreprises tant civiles que militaires de la région, ainsi qu'une diminution dans la production du matériel essentiel à la guerre », et l'importance à la fois de « la sécurité, la défense, la paix, l'ordre et le bien-être du Canada » et de « la poursuite efficace de la guerre » (cité in Fontaine 2008).

Les « services essentiels » s'inscrivent d'ailleurs dans le cadre d'une confrontation marquée entre syndicats et direction à la CTM¹⁰⁰, qui se situe initialement sur deux fronts : le sabotage et l'intimidation¹⁰¹, considérés par la direction comme dans la continuité de la grève, mode d'action nuisible en lui-même. Le directeur de la sécurité, Howard M. Baker, prend ainsi en charge une surveillance qui implique autant l'identification d'auteurs d'actes illégaux¹⁰², notamment via la mobilisation des contremaîtres¹⁰³, que l'espionnage des assemblées de grève en tant que telles¹⁰⁴. De même, « M. L'Allier "est prêt à faire feu" » le 14 septembre, selon Guy Blain, directeur du transport, envisageant malgré les craintes de représailles, que des inspecteurs volontaires « prenn[ent] la place des opérateurs manquant à bord des trains » (Anonyme 1967a).

La définition de la sécurité, dans ce cadre, semble plus reposer sur une échelle métropolitaine (voire nationale) qu'interne. L'Allier justifie ainsi par la « sécurité des voyageurs » le recours à des inspecteurs pour conduire les trains, mais se fait opposer par un contradicteur anonyme un argument sur la « sécurité (pannes provoquées sciemment, arrêts prolongés en tunnel, panique...) » (Anonyme 1967a) très proche de celui du juge Reid (1967) à l'encontre de la grève du zèle (cf. supra). En d'autres termes, la préoccupation sécuritaire de L'Allier se situe à une échelle métropolitaine, associée au bon fonctionnement retrouvé avec de nouveau un service normal. Cette approche semble héritée directement de la période de la guerre, puisque le ministre du travail Maurice Bellemare défend son projet de loi spéciale pour mettre fin à la grève en paraphrasant l'arrêté de 1944 contre la grève à la MTC (cf. supra), lui-même issu de la *Loi des mesures de guerre* : « Le droit de grève finit où commence le droit du public à la sécurité, à sa vie, au bon ordre, au mieux-être de la collectivité¹⁰⁵ » (Assemblée législative 1967).

¹⁰⁰ À propos de Jacques Guilbault, directeur des relations industrielles entre 1966 et 1981, Pierre Vennat (1984), chroniqueur à *La Presse*, évoque un « règne [...] mouvementé » et une « approche [...] très contestée », éventuellement imposée par les dirigeants politiques de la CUM.

¹⁰¹ J. G. Lagacé (1967), gérant général adjoint, mentionne par exemple dans une lettre à Lucien L'Allier le cas d'un contremaître dont la « fenêtre panoramique de [l]a résidence » a été traversée par un « morceau de ciment ». De même, Laurin (1967) évoque dans son récit des dégâts tout juste réparés « sur les câbles traction de la ligne n°1 »

¹⁰² Pour une menace envers un employé au garage Saint-Michel, Baker (1967b) fournit ainsi à Lagacé les noms de la victime, d'un témoin policier et des grévistes, matricules comprises; il liste le lieu, le jour et l'heure précise; et enfin il joint les deux témoignages sous serment et précise qu'une plainte sera déposée.

¹⁰³ Outre le récit du contremaître Laurin, préparatoire à d'éventuelles poursuites, des notes peu structurées font allusion à un certain nombre de consignes, destinées au premier échelon hiérarchique, pour identifier tout employé défendant le maintien de la grève malgré une injonction de la cour (Anonyme 1967b).

¹⁰⁴ On trouve dans les archives un compte-rendu détaillé d'assemblée générale (Baker 1967a) et de nombreux tracts sont apportées en preuve aux suites judiciaires (Reid 1967).

¹⁰⁵ L'argument individualiste du contribuable qui a droit à « son service à lui » (sic) puisque, « grève ou non », il paye pour cela est également avancé (Assemblée législative 1967). Mais cette continuité qu'on suppose, outre qu'elle n'est

Tableau 8 : Grèves au sein de l'entreprise à partir de 1967	
Période (durée)	Grève
Du 21 septembre au 21 octobre 1967 (31 jours)	Grève de l'ensemble des employés
Du 4 au 9 janvier 1974 (6 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien
Du 10 juin au 29 juillet 1974 (50 jours)	Grève des policiers du métro
Du 7 août au 19 septembre 1974 (44 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien
Du 20 au 31 août 1975 (12 jours)	Grève des chauffeurs et opérateurs
Du 18 au 28 septembre 1975 (11 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien
Du 4 au 7 octobre 1977 (4 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien
Du 21 novembre au 7 décembre 1977 (17 jours)	Grève des employés de l'entretien et des employés de bureau
Du 12 au 30 octobre 1979 (19 jours)	Grève des employés de l'entretien et des employés de bureau
Du 1 ^{er} au 3 novembre 1980 (3 jours)	Grève illégale des chauffeurs
Du 15 au 21 janvier 1982 (6 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien, des employés de bureau et des chauffeurs et opérateurs
Du 12 au 17 juin 1982 (6 jours)	Grève des chauffeurs et opérateurs
Du 30 juillet au 3 août 1982 (5 jours)	Grève des chauffeurs et opérateurs
9 et 10 novembre 1982 (2 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien
11 et 12 mai 1983 (2 jours)	Grève illégale des employés de l'entretien
Du 18 octobre au 16 novembre 1984 (30 jours)	Grève des chauffeurs et opérateurs
Du 13 avril au 10 mai 1987 (27 jours)	Grève des chauffeurs et opérateurs
Du 2 au 21 juin 1987 (20 jours)	Grève des cols bleus
Du 29 novembre 1989 au 19 mars 1990 (109 jours)	Grève partielle (heures supplémentaires) des employés de l'entretien
Du 17 au 23 novembre 2003 (7 jours)	Grève des employés de l'entretien
Du 22 au 25 mai 2007 (4 jours)	Grève des employés de l'entretien
<i>(Sources : Le Devoir 1974; Rodrigue 2003; Duddin 2007a; La Presse canadienne 2007a)</i>	

pas sans lien avec le fait que les commissaires de la CTM étaient « essentiellement des militaires de la Seconde Guerre mondiale » (Labrecque interrogé in Fadil, Toulouse et Hafsi 2013), peut plus largement se retrouver dans le discours académique de l'époque, par exemple dans l'analyse du juriste Harry Arthurs (1967), centrée sur le maintien de la production économique au nom de la sécurité nationale et de l'intérêt public. L'hypothèse « métropolitaine » nous paraît donc raisonnable.

Le maintien du service se situe donc presque dans un effort de guerre, où une stratégie d'ensemble devient nécessaire contre l'ennemi saboteur. Cette dernière est progressivement formalisée, à partir de 1973, après qu'une grève a failli survenir dans le cadre des négociations pour la signature de la deuxième convention collective (FCAP 1982). Pour le compte de Jacques Guilbault, directeur des relations industrielles, M^e Marc Gravel (1973) tente ainsi de tirer des enseignements de la grève de 1967¹⁰⁶, pour préparer à une « possibilité de grèves à la CTCUM ». L'objectif est de « minimiser les dégâts que pourraient occasionner les actions imprévisibles des syndicats » au niveau métropolitain, mais « il est assez difficile de préparer ou prévoir une stratégie d'ensemble à cette fin », reconnaît l'auteur.

Ce premier document recensé ne s'attarde pas encore aux tactiques déployées dans l'espace du réseau comme on le voit plus tard, en prévision de la grève de 1979, à l'occasion d'une réunion sur la « surveillance des propriétés » où l'attention du détail va jusqu'à la « protection des voitures » des employés et jusqu'à l'installation des murs dans les tunnels des lignes 2 et 5, en travaux pour prolongement, « pour empêcher de passer dans le tunnel du réseau existant » (Émard 1979). En janvier 1982, quatre jours avant le début d'une grève illégale, on retrouve enfin le premier recueil recensé consacré aux « directives en prévision d'une cessation des opérations » (CTCUM 1982c), qui achève en quelque sorte le processus de recherche d'un contrôle complet du réseau contre la possibilité des grévistes d'y causer des dommages¹⁰⁷.

Cet ensemble de pratiques se trouve complété, dès 1973, par une approche politique de la confrontation avec les syndicats, où par exemple Gravel encourage à profiter du fait que les chauffeurs d'autobus ne pourront pas partir en même temps en grève pour minimiser l'impact de la grève éventuelle de l'entretien et recommande de privilégier le maintien du service par autobus à celui par métro. Mais le début de doctrine proposé par Gravel doit très vite se confronter à la réalité de la grève de 1974.

Le conflit est déclenché dans un contexte favorable à l'action syndicale, pour exiger une renégociation de la convention collective face au fort taux d'inflation que connaît le Québec¹⁰⁸.

¹⁰⁶ On retrouve, dans le dossier d'archives « 06100-0195 / Dispositions à prendre avant, durant et après grève / 331 » l'entente sur les services essentiels de 1967 et plusieurs documents sur les poursuites judiciaires suite au conflit.

¹⁰⁷ Ces tactiques anti-grève ressemblent pour beaucoup à celles d'un théoricien de l'insurrection comme Blanqui ([1866]) et nous encourageant donc à filer ici la métaphore militaire. On verra toutefois plus bas que, malgré le développement dans cette période, de la littérature contre-insurrectionnelle, on ne trouve pas dans les archives accessibles à la STM de documentation sur les mouvements armés indépendantistes.

¹⁰⁸ L'inflation est de 11,54% entre 1973 et 1974 et de 10,34% l'année suivante, selon l'indice canadien des prix à la consommation (IPC) de Statistique Canada (Banque du Canada 2014). La hausse des salaires prévue dans les conventions collectives se situe quant à elle « souvent » autour de 7-8% dans les années 1974-1975, selon Reynald

Les employés de l'entretien votent la grève le 7 août, après plusieurs épisodes de tension au cours de l'année, puis décident de défier une injonction interlocutoire émise par la cour la soirée même (Dumais et Pinard 1977). Le choix de l'illégalité remet donc en question la stratégie politique de la direction, ou plutôt la déplace sur un nouveau front : « nous avons en mai tous les éléments juridiques pour mettre un terme à la grève », déclare ainsi Lawrence Hanigan dans *La Presse* du 10 août (cité in Dumais et Pinard 1977). Mais le STM choisit de continuer, passant outre une condamnation à 50 000 \$ d'amende pour outrage et une soixantaine d'amendes individuelles. La CTCUM refuse toute négociation avec un mouvement illégal, donc sans légitimité¹⁰⁹, mais le 16 septembre le juge Deschênes (1974), saisi de nouveau pour outrage, avoue son impuissance : « des groupes entiers ont compris qu'ils pouvaient, par une simple résistance passive, enrayer le mécanisme judiciaire et rendre impossible le gouvernement politique ». Il rejette à ce titre les requêtes de la CTCUM comme « socialement, politiquement et judiciairement inopportunes » pour « régl[er] ce genre de conflit socio-économique¹¹⁰ ». Après d'âpres négociations, STM et CTCUM signent quelques jours plus tard l'entente proposée par le Premier ministre, Robert Bourassa, qui laisse aux employés des quatre syndicats de la CTCUM « le choix entre un montant forfaitaire de 600 \$ ou l'indexation de leurs salaires » par rapport au pouvoir d'achat au moment de la signature de la convention collective. Le 20 septembre, les employés reprennent enfin le travail après 44 jours de grève.

La stratégie de la direction connaît donc un revers, puisque le recours à la grève illégale prouve dès 1974 sa capacité de nuisance. Les grèves seront d'ailleurs nombreuses au cours des années suivantes, jusqu'en 1984, et seront même pour l'essentiel illégales pour le STM (voir tableau 8). La stratégie antigrève évolue donc du judiciaire au législatif, pour retrouver un contrôle étatique¹¹¹. À défaut de revenir sur le droit de grève lui-même, c'est le droit d'exercer la grève qui se voit altéré par une série de modifications au *Code du travail* (voir tableau 9) – on reviendra sur les effets de ces modifications au cours des années 1980 dans le chapitre 6.

Bourque (cité in CRHA 2013a). La « valeur réelle du salaire gagné » passerait donc, selon les chiffres proposés dans *Le Devoir* par l'économiste Ruth Rose Parker ([1974] 1977), de 4,26\$ en juin 1973 à un estimé de 3,77\$ en juin 1975.

¹⁰⁹ Lucien Saulnier, nommé enquêteur spécial par le ministre du travail Jean Cournoyer le 29 août, ne se voit ainsi pas autorisé dans son mandat de rencontrer les employés de l'entretien. De même, la première discussion directe entre CTCUM et STM n'a lieu que le 10 septembre, après 35 jours de conflit (Dumais et Pinard 1977).

¹¹⁰ Ce jugement audacieux sera annulé en appel (Rinfret, Crête et Kaufman 1977; Brière [1988] 2008, 31-35).

¹¹¹ « Si le monde ne veut pas respecter le bras de l'État [...] [et] son pendant nécessaire qui est le judiciaire, [...] c'est l'anarchie », avoue rétrospectivement Jean Cournoyer, dans des termes proches de ceux du juge Deschênes (CRHA 2013a).

La remise en cause du plein exercice du droit de grève n'est pas nouvelle¹¹², mais la CTM/CTCUM parle jusqu'alors d'usagers lésés surtout dans un discours public et non dans la négociation des services essentiels¹¹³. Du fait de cette relative prudence, il s'avère difficile de déterminer si la direction défend activement une modification du cadre légal, d'autant plus que les conflits sociaux sont nombreux à l'époque au Québec et donc que les influences sont multiples¹¹⁴. Jacques Guilbault dénonce certes, devant une commission parlementaire en 1975, l'ineffectivité des dispositions du *Code du travail* face aux grèves illégales (Assemblée nationale 1975), mais on ne retrouve pas, à l'inverse, cette critique dans le bilan de la grève de 1974 par Henri Bessette (1974).

On peut enfin apporter comme proposition d'explication une certaine méfiance de la direction envers l'intervention étatique, en dehors des lois spéciales ou mesures répressives, du fait d'une nécessaire divergence d'intérêts et de la ligne dure prônée à la CTM/CTCUM¹¹⁵. La CTCUM envoie par exemple quinze pages de commentaires incendiaires suite à une proposition des conciliateurs du ministère du Travail, au sujet de la grève de 1982. « [L]intervention elle-même comme démarche » (sic) est rejetée par l'entreprise au motif qu'elle brise sa stratégie et produit un résultat plus favorable au STM gréviste qu'aux autres syndicats, qui ont négocié (CTCUM 1982a).

Un dernier élément de doute quant au volontarisme de la CTCUM dans cette évolution législative qui mène à une plus grande intervention étatique reste enfin la redéfinition de

¹¹² Cette évolution semble une évidence dès 1967 à Harry Arthurs (1967), qui estime que la question à poser est plus celle de savoir « [d]ans quelle mesure le droit de grève dans la fonction publique va survivre à son [mode d']exercice actuel ».

¹¹³ Dès 1967, la CTM fait toutefois appel, pour défendre un projet de loi spéciale, à l'entreprise de relations publiques GDA, qui fait preuve d'efficacité puisque le ministre du travail Maurice Bellemare déclare à l'Assemblée que « c'est peut-être le premier conflit ouvrier qui draine, sous une pression extraordinaire de l'opinion publique, les éditorialistes de presque tous les journaux, la radio, la télévision, qui demandent au gouvernement de la province de passer une loi pour rétablir l'ordre » (Assemblée législative 1967; Desroches 1967).

¹¹⁴ La cause de ce regain de conflictualité est attribuée par le rapport de la Commission Martin-Bouchard en 1975, à la loi de 1964 par laquelle l'État devient assimilable à un employeur privé sans que ses représentants n'en assument toutes les conséquences, comme en témoigne le recours à des lois spéciales. « La notion d'intérêt public, éminemment présente lorsque l'État s'engage dans des négociations, bat en brèche le caractère privé des négociations » et l'État s'en trouve juge et partie, expliquent les auteurs (cités in Boivin 1979). La création d'un conseil supposé arbitrer les modalités de la grève, en 1978, est d'ailleurs le résultat d'une proposition du rapport pour tenter de résoudre en partie cette contradiction – et donc supposément de défendre un intérêt général (Boivin 1979).

¹¹⁵ Michel Leclerc et Michel Quimper relèvent une inflexion de la stratégie étatique, dans le contexte de forte inflation, avec un passage depuis une volonté d'alignement des salaires du public sur ceux du privé vers la stratégie concertationniste avec l'arrivée au pouvoir du Parti québécois (PQ) en 1976. Après la récession de 1982, le modèle passe ensuite de la relance collective de l'économie à un simple soutien et à l'élimination des irritants (M. Leclerc et Quimper 1994, 74-75 ; 92-93). Malgré un rejet du concertationnisme avant l'élection, la sympathie des centrales syndicales pour le PQ est donc bien présente en 1976, à l'opposé des organisations représentantes du patronat (Denis et Denis [1994] 2002). Ce contexte n'est toutefois pas à prendre en compte comme très favorable aux syndicats, puisque le PQ vote par exemple une loi spéciale contre le Front commun syndical en 1979. Il montre surtout la plus grande complexité des intérêts d'un État et d'un gouvernement à la fois juges et parties.

l'efficacité du service dans une optique de plus en plus centrée sur la clientèle qu'implique l'élargissement de la définition des services essentiels, à suivre la catégorisation proposée par Laurence Léa Fontaine¹¹⁶, contre le modèle classique à trois acteurs : syndicats, patronat, État arbitre de dernier recours (Bellemare 1998). Un virage que Carl Desrosiers, aujourd'hui directeur général, date rétrospectivement de l'arrivée de Louise Roy à la tête de la STCUM en 1985 : « Quand Louise Roy est arrivée, elle disait "on transporte des gens et non des masses" » (interrogé in Fadil, Toulouse et Hafsi 2013)¹¹⁷.

Tableau 9 : Résumé des modifications légales apportées à l'exercice du droit de grève

Année	Disposition législative
1964	<i>Code du travail</i> . Autorise la grève pour le secteur public et parapublic, limitée dans son exercice pour des raisons de santé ou de sécurité du public, non définies. Introduction de la notion non définie de « services essentiels ».
1965	Intégration des fonctionnaires au régime général du <i>Code du travail</i> . Crée la nécessité d'une entente préalable à la grève qui définisse la nature des services essentiels.
1975	<i>Loi visant à assurer les services de santé et les services sociaux essentiels en cas de conflit de travail</i> . Force à la prédétermination et au maintien des services essentiels. Crée la fonction de commissaire aux services essentiels, qui sera largement boycottée et dont les décisions seront transgressées.
1978	<i>Loi modifiant le Code du travail</i> . Introduit l'obligation de négocier une entente sur le maintien des services essentiels six mois avant expiration de la convention collective. Crée un Conseil sur le maintien des services de santé et des services sociaux, qui a surtout un pouvoir moral.
1985	<i>Loi modifiant le Code du travail</i> . Ajout d'un pouvoir de redressement au Conseil des services essentiels (CSE), institution permanente créée par une autre modification du <i>Code du travail</i> en 1982. Le CSE créera au fil des années une jurisprudence sur les services essentiels.
(Source : Fontaine 2008)	

¹¹⁶ À savoir 1) une définition stricte de « services nécessaires à la protection de la vie, de la santé et de la sécurité du public », 2) une définition élargie pour prendre en compte de possibles « perturbations graves pour l'économie nationale ou pour l'approvisionnement en biens essentiels » et 3) une définition qui inclut également le droit général à « des services dont l'interruption pourrait entraîner certains inconvénients ou inconforts qui sont perçus, par la population, comme indésirables, voire inacceptables » (Fontaine 2008).

¹¹⁷ La division des relations à la clientèle n'est créée à la STCUM qu'en 1986, note Guy Bellemare (1998) à propos de la surveillance des chauffeurs d'autobus par les usagers. De même, le comité de plainte, où les usagers disposent d'une majorité, n'est créé qu'en 1987. Transport 2000, association d'usagers historique ne se développe à Montréal qu'à partir de 1979 et l'intervention de l'organisation dans la limitation de l'exercice du droit de grève se fait d'abord auprès du gouvernement, à suivre le récit de Clairoux (n.d.-a, n.d.-b), pour défendre le projet de loi qui crée, en 1983, le Conseil des services essentiels (CSE). L'action « systématique » de Transport 2000 ne commence enfin à Montréal qu'en 1984, selon Bellemare (1998), même si l'on peut relever par ailleurs dès 1981 l'exigence d'une participation (majoritaire) des usagers au CA, de la part du Forum des citoyens âgés de Montréal (FCAM 1981).

Avec l'élaboration d'une stratégie antigrève, le type de sécurité pris en compte diffère quelque peu de celui décrit plus haut. Au nom de la « sécurité publique », Gravel (1973) recommande ainsi d'abandonner le service du métro si les pleines conditions d'exploitation ne sont pas remplies, à l'inverse de ce que L'Allier prônait en 1967. De même, l'organisation de l'espace du réseau face à la grève implique d'y penser la sécurité. C'était déjà le cas en 1967 avec l'entente sur les services essentiels, mais la systématisation de la réponse à un incident éventuel s'accompagne d'une évolution dans la définition de la menace. On passe en effet, entre 1979 et 1982, de la préparation aux actes de « vandalisme, voies de fait, vol, vol par effraction, menace et intimidation » (CTCUM 1979a), à la définition de « [p]rocédures en cas de feu, pannes, inondations, vandalisme », qui ouvrent à un nouveau rapport à la sécurité. Là où la draine qui « demeurera à [la station Berri pour urgence » (Émard 1979) semble auparavant permettre de répondre d'abord et avant tout à des actes humains et volontaires, les procédures répondent désormais à des incidents de nature différentes, mais mis sur un même plan par leurs conséquences matérielles.

Le moment charnière qui mène à cette remise à plat catégorielle dépolitisante se situe selon nous en 1981, à l'occasion d'un événement en apparence bénin au regard social de l'entreprise, mais probablement inédit dans le mode d'action à la CTCUM, à savoir un appel à la bombe au plateau Youville. Cet événement, qu'on évoquera plus en détail dans la quatrième partie de ce chapitre, mène en réaction la direction à créer un comité des mesures d'urgence (CMU) et constitue à ce titre une pierre fondatrice de l'évolution du rapport gestionnaire à l'efficacité vers une nouvelle définition de la sécurité, plus centrée sur la conséquence – il convient d'appuyer dès à présent ce fait, car comme on le verra aussi dans la partie qui vient, c'est en partie l'action militante qui fonde, à la STM, une prise en compte discontinuée de l'efficacité pour les autres catégories d'événements, c'est-à-dire ancrée dans l'éventualité plutôt que dans la continuité¹¹⁸. La difficulté à nommer l'ennemi syndiqué, malgré des pratiques en ce sens¹¹⁹, est donc résolue : au flou associé à de mystérieux saboteurs surgis de nulle part dans un contexte de grève se trouve désormais préférée la précision de la description des conséquences de leurs actions, qui se trouvent dès lors réduites à une source de perturbation à

¹¹⁸ On récuse encore une fois toute causalité première, mais ce constat nous permet de justifier une fois de plus le fait de considérer au même titre que les autres catégories d'événements les actions « humaines internes », pourtant souvent exclues de la littérature.

¹¹⁹ Guy Jeannotte (1973), directeur de la publicité et des relations publiques, propose par exemple de placarder Fernand Ouellette, rédacteur en chef de *Promenade* et en charge de la rédaction des communiqués de presse, parce qu'il s'agit d'un employé syndiqué, afin de permettre au service « de fonctionner efficacement advenant n'importe quelle éventualité ». Une note au projet de résolution en ce sens précise d'ailleurs que la convention collective n'oblige pas à prévenir le syndicat (CTCUM c1973), ce qui rend l'intention plus claire encore.

éliminer, en d'autres termes un système de risques à gérer. Une dépolitisation du traitement de la grève qui sera renforcée de plus en plus, avec le concertationnisme, par la négation croissante de toute confrontation de classe¹²⁰.

La perfection technique remise en cause (événements non-humains internes)

Le rapport gestionnaire à l'efficacité n'est toutefois que très partiellement décrit par la composante managériale puisque, comme on va le voir à présent, la crainte d'une atteinte humaine à la sécurité du réseau va de pair avec une confiance excessive en la perfection technique du réseau. Malgré cette image véhiculée par la CTM/CTCUM, des incidents ne manquent pas, en effet, de voir le jour dès les premières années d'exploitation du métro. Benoît Clairoux (2001, 41-42) cite ainsi une « situation critique » dès le 23 juillet 1967, en pleine exposition universelle, lorsqu'un opérateur de métro de la ligne jaune perd connaissance sous l'effet de la chaleur et percute le mur au bout du tunnel, station Berri-de-Montigny (future Berri-UQAM). Malgré des accusations sur la conduite « un peu trop sportive » de certains opérateurs, c'est plutôt le manque de ventilation des voitures et des stations qui cause l'événement, suite à une mauvaise estimation des ingénieurs du métro parisien (RATP) et du Bureau du métro¹²¹. Des modifications sont par la suite apportées en conséquence¹²². Un autre événement révèle quant à lui, le 7 mars 1969, l'imperfection des dispositifs d'évacuation, puisque suite à « un court-circuit près de la station Jarry » les employés découvrent que « les tirettes servant à débloquer les portes des voitures sont beaucoup trop fragiles » (Clairoux 2001, 41).

Si l'on pouvait jusque-là considérer ces incidents comme de simples aléas d'un système complexe¹²³, deux événements démontrent en 1971 qu'ils sont également l'expression d'un rapport particulier au risque à la CTM/CTCUM. Le 2 mars 1971, un incendie endommage tout d'abord cinq voitures de métro suite à l'éclatement d'un pneu sans qu'aucun indicateur du

¹²⁰ Cette caractéristique de la gouvernance actuelle reste, on l'a vu chapitre 2, une caractéristique essentielle des théories managériales.

¹²¹ Créé par la Ville de Montréal pour superviser la construction, le Bureau du métro est dirigé par Lucien L'Allier qui prend ensuite la direction de la CTM (Dufour n.d.-a; STM n.d.-c). Le partenariat avec la RATP est lié au choix d'un métro sur pneus (Clairoux 2001).

¹²² À savoir des ventilateurs plus puissants dans les voitures, le remplacement de certaines vitres par des grillages et l'ajout de puits de ventilation auxiliaires à proximité d'une douzaine de stations.

¹²³ Pour reprendre la définition proposée par Julie Beugin (2006, 15), « [u]n système qualifié de complexe se rapporte à l'incapacité de décrire et de déduire le comportement de ce système compte tenu du nombre d'éléments qui le constituent, et de la nature et de la variété des interactions entre ces éléments (rétroactions, régulations, contrôles...) ». En conséquence de quoi des dysfonctionnements imprévisibles malgré une attention forte aux détails sont très fortement susceptibles de se produire.

tableau de bord du train ne relève l'incident¹²⁴, malgré l'explosion de deux « fusibles frotteurs » de la motrice. Une importante réunion de 29 représentants de la CTCUM et du Bureau de transport métropolitain (BTM)¹²⁵ vise ensuite, dès le 8 mars, à ce que les deux entités « s'interrogent sur les faiblesses du système et sur les améliorations que l'on devrait y apporter ». Toutefois, malgré cette préoccupation et une série de suggestions¹²⁶, la réunion ne débouche sur aucune autocritique. On trouve certes encadrée en rouge dans le compte-rendu consulté, a priori comme proposition la plus importante, l'idée de « [c]hercher à établir un équilibre justifié entre le désir de sauver des minutes pour améliorer le service et les risques calculés acceptables¹²⁷ ». Toutefois, la « compilation des améliorations proposées » est conclue par Jean Bourassa (1971), directeur adjoint du BTM, par l'affirmation que « [d]e toute façon, les consignes actuelles sont très bonnes, mais il y a toujours la place pour l'amélioration ».

Or, le métro connaît son premier accident mortel neuf mois à peine après ce satisfecit décerné aux procédures existantes, provoquant à CBC un commentaire au passé sur « le système de métro qui était la fierté de l'hôtel-de-ville » (Halton 1971). Le 9 décembre 1971, le métro conduit par l'opérateur Gérard Maccarone percute un autre train en arrière-gare du terminus de l'époque de la ligne orange, la station Henri-Bourassa. Suite au choc, une voiture déraile, entre en contact avec la barre de guidage¹²⁸ et provoque un incendie qui se propage rapidement tandis que l'opérateur, la jambe prisonnière, reste coincé malgré ses efforts désespérés – il mourra asphyxié. Les difficultés d'intervention forcent les pompiers à inonder le tunnel et après 19



Fig. 17. Un wagon détruit par l'incendie de décembre 1971 (source : SIM 2013)

¹²⁴ Guy Blain, directeur du transport, prend des précautions dans son récit : « l'opérateur du train et son agent d'accompagnement n'ont rien décelé » et « [o]n affirme » que le tableau de bord n'indiquait rien d'anormal. Les représentants du service du transport portent d'ailleurs, entre autres, sur une meilleure formation des opérateurs aux indications du tableau de bord. L'événement est qualifié un mois plus tard, dans le journal interne *Promenade* (1971), de « pire panne de toute l'histoire du métro ».

¹²⁵ Suite à la création de la Communauté urbaine de Montréal (CUM), le BTM succède en 1970 au Bureau du métro, pour superviser le développement et le prolongement du réseau (Chartrand 1991).

¹²⁶ Entre autres, une meilleure capacité à disjoncter les postes de redressement (PR) – qui abaissent et transforment la haute tension pour l'alimentation des trains (Turcotte-Langevin n.d.-a) –, établir une communication directe des agents de bord avec le PCC, créer la possibilité d'ouvrir de l'extérieur les voitures à quai, mieux former aux procédures en cas de situation exceptionnelle, et réétudier le système de ventilation.

¹²⁷ La copie est étampée du bureau de la direction du génie et de l'entretien des propriétés (GEP) de G. Donato.

¹²⁸ La barre de guidage aide à diriger le bogie, soit le chariot sur lequel sont fixés les essieux et les roues, et fournit le courant nécessaire à la traction (Dufour n.d.-b).

heures d'efforts, 27 trains sont au final détruits dans le garage, pour un total de 7 millions de dollars de dommages (Clairoux 2001, 41-43; SIM 2013; McLauchlin n.d.-a).

En mars de l'année suivante, l'enquête de Bernard Tellier, commissaire adjoint aux incendies au Service de la prévention des incendies de Montréal (SPIM, devenu SIM en 2002), conclut que l'opérateur roulait trop vite¹²⁹, tout en ajoutant des facteurs explicatifs d'ordre mécanique et électrique. L'enquête relève que le système automatique de prévention des collisions n'a pas fonctionné du fait de la vitesse, mais le représentant du SPIM centre ses recommandations sur les modifications à effectuer concernant la prévention des accidents d'une part, des incendies de l'autre¹³⁰ (Duff 1972).

Parmi les propositions du SPIM, celle du remplacement des tresses de raccordement (*connecting braids*) entre les roues et les essieux par un matériel capable de supporter un plus fort ampérage peut être considérée comme la plus importante, car elle appuie une faiblesse structurelle du réseau¹³¹ : deux ans plus tard, les 1^{er} et 6 octobre 1973, deux courts-circuits causent d'ailleurs des avaries successivement aux postes de redressement Chabanel et Plessis¹³². À propos du premier court-circuit, F. Therrien (1973a), ingénieur surintendant adjoint de la division électricité, écrit ainsi le 24 octobre à G. Donato, directeur du GEP : « Cet accident remet de nouveau (sic) en lumière la faiblesse d'un système de protection basé uniquement sur la surintensité pour un réseau d'alimentation traction à courant continu ». Une fois de plus, la faute est mise sur le compte de l'employé, qui a refusé de se faire accompagner par un autre dépanneur et manqué de respecter les procédures (Therrien 1973b; Champagne 1973). À une liste d'ajustements techniques déjà en voie d'être appliqués pour éviter qu'un même événement puisse se reproduire, Therrien (1973a, 1973b) ajoute en conséquence la proposition d'afficher

¹²⁹ Lors de sa conversation radio, Maccarone a affirmé que sa pédale d'accélération est restée coincée, sans convaincre puisque le rapport le considère responsable de l'accident : « Quand il a déclaré cela, le conducteur n'avait pas été sérieusement blessé et il aurait eu une bonne raison de croire qu'il serait accusé de cet incident », selon le document cité en anglais dans *The Gazette*. De plus, aucun cas de pédale d'accélération bloquée n'aurait été rapporté dans le métro auparavant (Duff 1972).

¹³⁰ *The Gazette* cite entre autres un dispositif obligeant les opérateurs à de légers et permanents ajustements de vitesse avec une alarme stridente si la procédure n'est pas respectée pour éviter toute baisse d'attention de la part des opérateurs, ou la mise en place de journées de cinq heures au lieu de huit pour les opérateurs (Duff 1972).

¹³¹ Comme le rapporte *The Gazette*, le court-circuit provoqué par la barre de guidage mène, en l'espace de quelques secondes à des arcs électriques de l'ordre de 10 000 ampères (Duff 1972). La fonction de la tresse est dans ce cadre de prévenir les courts-circuits (CNRTL [1994] 2001).

¹³² Le premier est causé par la « chute de la tige supérieure de la tringlerie de la porte [...] de la cellule du CS » (sigle inconnu) qui provoque une « mise accidentelle à la masse » de l'alimentation traction (Therrien 1973a; Ostiguy 1973). Le second est provoqué par la chute accidentelle d'un outil qui provoque « un court-circuit entre la partie vivante du DUR [(disjoncteur ultra rapide)] et la carcasse de celui-ci qui est relié à la terre », brûlant aux mains et au visage Normand Beaudoin, employé de la section puissance, en intervention pour réparation (Therrien 1973b).

les « consignes de sécurité élémentaires dans chaque PR » et celle de former périodiquement les employés.

Les solutions proposées par Therrien se centrent donc sur l'événement et laissent de côté la faiblesse structurelle du réseau face au risque de surtension. Sans surprise, une nouvelle situation de « mise à la masse accidentelle » est à relever, dès le 4 janvier 1974, au niveau de l'interstation McGill-Peel¹³³. Et de fait, la notion de « risque calculé acceptable » relevée dans le compte-rendu de la réunion qui suit l'incident du 2 mars 1971 (Bourassa 1971) se trouve de nouveau mise de l'avant, de façon certes un peu moins explicite : une fois de plus, une faiblesse suffisante est relevée pour effectuer « un inventaire complet des liaisons longitudinales entre les barres de guidage », c'est-à-dire une vérification de la bonne isolation des câbles. Toutefois, tous ne sont pas testables par le recours à un instrument de mesure du fait d'un manque de jeu dans certains câbles. À défaut d'une méthode alternative de vérification des câbles, leur remplacement devra attendre « une justification économique [...] en tenant compte des pertes de revenus et des dépenses encourues lors de tels événements [de perturbation du trafic] ». La recommandation prudente de Claude Ostiguy (1974), ingénieur surintendant de la division électricité, repose donc sur la récurrence du problème et le calcul coût/bénéfice dans la gestion du risque.

Quelques semaines plus tard seulement, le 23 janvier 1974, c'est toute cette logique de gestion de risque qui se trouve remise en cause, comme en 1971, par le second incendie majeur de l'histoire du métro montréalais, de nouveau lié à un court-circuit : « le treillis métallique qui ceinture le pneu des wagons a touché la barre de guidage, provoqué un arc électrique et mis à feu les wagons », selon l'hypothèse résumée dans *Le Devoir* (Dufresne 1974a). Une explosion se fait entendre dans un train en circulation, qui s'arrête station Rosemont mais continue ensuite vers la station Laurier. Le feu se propage toutefois rapidement à la cabine et un frein d'urgence est actionné. L'évacuation a lieu dans la précipitation, en l'espace de neuf minutes (Clairoux 2001, 43; M. Leclerc 1974).

L'absence de blessé sérieux est immédiatement considéré comme un miracle, attribué par exemple par *Le Devoir* à la très faible distance (150 m) entre la queue du train et la station Rosemont, qui a permis d'éviter une exposition trop forte des passagers à la fumée de l'incendie

¹³³ Il est à préciser que l'on dispose, sur la période 1969-1985, d'un compte-rendu qu'on peut considérer exhaustif des incidents ou accidents considérés d'importance par la direction, à raison de deux ou trois par an en moyenne (boîte « 05110-0060 / 39319; côte 0301.convert Métro-exploitation-pannes (1969-1985) »). Ce degré de précision ne sera pas retrouvé dans les archives par la suite.

(Dufresne 1974b). Le quotidien se fait d'ailleurs accusateur : « Le sinistre d'hier remet en question tout le dispositif de sécurité du métro », lit-on en une, tandis que l'éditorial affirme que « [d]écidément, le métro est loin d'être aussi parfaitement sécuritaire que ses ingénieurs le proclament ». L'éditorialiste ne manque pas de rappeler l'incident de 1971 où, « d'aucuns avaient fait porter le gros du blâme sur la victime » et pointe le manque d'action face à « un incident en apparence aussi prévisible et à vrai dire inévitable », aux conséquences désormais « colossales » (J.-C. Leclerc 1974). Outre les éléments qu'on vient de mentionner quant aux courts-circuits précédents, *Le Devoir* enfonce en effet le clou en rapportant que ni le rapport

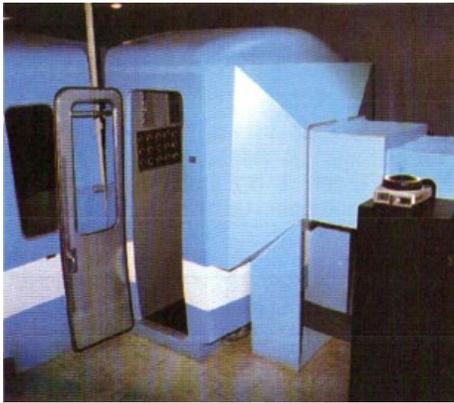


Fig. 18. Simulateur de loge de conduite (Source : CTCUM 1979b)

Tellier, ni un second rapport sur l'incendie de 1971 rédigé par Gérard Gascon, directeur du Bureau de transport métropolitain (BTM) n'ont été suivis d'effet (O'Neill 1974).

Une commission d'enquête publique, avec à sa tête le juge Roger Lagarde, débute le 28 février. Michel Chartrand, qui représente des travailleurs comme président du Conseil central des syndicats nationaux de Montréal (CCSNM, futur CCMM), affilié à la CSN, profite de l'occasion pour porter avec force la revendication d'une meilleure sécurité (F. Foisy [2003] 2012, 220-221), déjà à

l'origine de plusieurs conflits sociaux à la CTCUM au cours des années précédentes selon Jacques Thibault, trésorier du STM. Jacques Beaudoin, président du STM, interrogé conjointement, précise :

Très souvent, la CTCUM n'a pas pris en considération ce que les gars revendiquaient. Notamment en ce qui a trait à la sécurité, il est arrivé des choses comme l'incendie du métro au mois de février 1974. [...] Ce n'était pas la première fois que cela se produisait. [...] Il n'est pas normal que des trains brûlent à un moment donné à propos de n'importe quoi dans le métro¹³⁴ (interrogé in Dumais et Pinard 1977).

Le juge Lagarde propose finalement 74 recommandations, tant concernant le caractère inflammable des matériaux utilisés qu'au niveau de l'organisation hiérarchique. Nombre de recommandations du rapport ne sont pas nouvelles, rappelle par ailleurs *Le Devoir*, qui attribue à demi-mots leur absence de mise en place au fait de privilégier les « raisons pécuniaires » à la sécurité (Dufresne 1975b). En ce qui a trait à la formation, une revendication importante des

¹³⁴ Desrosiers reconnaît rétrospectivement une coupure entre la base et la direction, corrigée selon lui avec l'arrivée de Louise Roy à la tête de la CTCUM : « Les contacts entre la gestion et les employés étaient aussi très difficiles. Les gens s'évitaient. Il y avait des toilettes séparées pour les ingénieurs. » (interrogé in Fadil, Toulouse et Hafsi 2013).

employés selon Michel Chartrand (Dufresne 1975a), est créé le Système d'enseignement intégré au métro (SEIM)¹³⁵, « conçu et bâti pour les besoins spécifiques de la [CTCUM] », qui intègre, à partir de janvier 1979, des simulateurs de conduite¹³⁶ (fig. 18) (Jasmin 1981).

La remise en question publique des calculs risque/efficacité et coût/conséquence à la CTCUM forcent toutefois l'administration à un changement de mode de gestion, entamé avant même la remise officielle du rapport par la mise en place d'un certain nombre de mesures (J.-C. Leclerc 1975). La redéfinition du rapport gestionnaire à la sécurité à la CTCUM fonde ou accompagne enfin l'évolution du discours gestionnaire quant à l'efficacité. Arrivé l'année précédente à la tête de la CTCUM, Lawrence Hanigan estime en effet, selon le résumé de l'éditorialiste Jean-Claude Leclerc (1975), « qu'une entreprise dont le budget est maintenant rendu à \$130 millions doit être administrée par des administrateurs "peu importe leur profession", et non nécessairement par des ingénieurs, comme le proposait un peu naïvement le juge Lagarde ». Au-delà des revendications syndicales quant à la sécurité, Hanigan acte donc l'échec d'un rapport à la sécurité basé sur une recherche du moindre coût et ouvre à la recherche d'une meilleure gestion et de la restauration de la confiance des usagers. Il ouvre en cela au virage qui sera l'objet du prochain chapitre¹³⁷.

Les événements de 1971 et 1974 deviendront d'ailleurs fondateurs dans l'histoire officielle de la STM pour l'élaboration d'un nouveau rapport au risque. Au congrès de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU) de 1981, Lucien Jasmin (1981), surintendant au service du transport, fait ainsi part à ses collègues de l'« examen de conscience » qui a suivi le second incendie, dans une présentation du centre de formation de la CTCUM :

¹³⁵ Le contenu du SEIM, présenté en longueur par Lucien Jasmin (1981), surintendant, correspond encore pour l'essentiel au contenu des enseignements actuels, détaillé dans une vidéo réalisée à l'occasion de l'installation en 2014 d'un nouveau simulateur, à même de former aux anciens trains MR-63 et MR-73 comme au nouveau MPM-10, surnommé train Azur (STM 2014b).

¹³⁶ Ces derniers, « reproduction exacte des loges de train », permettent de confronter les opérateurs à « des situations d'urgence identiques à celles que l'opérateur peut rencontrer tous les jours » (CTCUM 1979b).

¹³⁷ Il est symptomatique que le nom d'Hanigan soit plus ou moins tombé dans l'oubli. Les notices nécrologiques publiées en 2009 contiennent ainsi souvent un certain nombre d'erreurs, la plus flagrante, dans *La Presse* (2009), ne le plaçant à la tête de la CTCUM qu'à partir de 1978. On peut supposer qu'Hanigan aura en quelque sorte préparé le terrain au « bouleversement » gestionnaire des années Louise Roy. Son grand-œuvre est d'ailleurs la mise en place des coupures conservatrices de 641 millions de dollars à la tête de Via Rail, en 1989 (Hustak 2009).

Après le premier accident [de 1971], je dois admettre que la plupart de nous, responsables du transport de nos usagers en métro, furent ébranlés¹³⁸. Nous pensions que notre système était efficace et que la sécurité maximale de nos passagers était assurée. Le deuxième accident fut un véritable choc même si nous n'avons pas eu à déplorer d'autre perte de vies humaines.

[...] Nous sommes devenus conscients que nos programmes de formation et que nos méthodes d'enseignement étaient inadéquats. Nous avons aussi découvert que nos voyageurs ne jouissaient pas de la sécurité que nous croyions leur offrir. Il devint impératif de prendre toutes les mesures nécessaires visant à regagner la confiance du public en ce qui a trait à l'aspect sécuritaire de notre système.

L'évolution du rapport gestionnaire à la sécurité n'est pas immédiate, mais reste rapidement discernable¹³⁹. Cette évolution par étapes, due à la nécessité de réviser les procédures existantes, n'est pas sans mener à un conflit de priorités, dans la construction d'un nouvel équilibre entre tenants de la sécurité et du maintien du service. Il convient de noter, dans

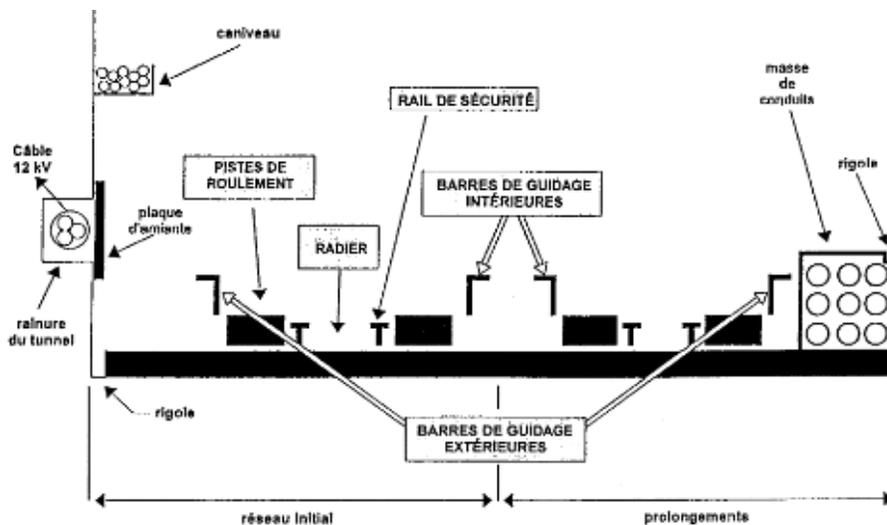


Fig. 19. Coupe de la partie inférieure du tunnel (source : Richard 2003)

ce cadre, que l'opposition se matérialise dans une confrontation entre des initiatives de précautions d'employés de la base et des critiques de la hiérarchie. On reste donc dans la réticence de la direction à limiter la régularité du service,

¹³⁸ Le programme de simulation d'incendie a lieu à proximité de l'ancienne arrière-gare Henri-Bourassa (Choquette 1979), ce qui suggère une dimension symbolique puisque c'est le lieu de l'incendie de 1971 – le centre a été déplacé en 2007 du fait de l'extension du métro vers Laval, dans une section de l'arrière-gare elle-même. Le centre de formation Somerville, créé en 1974, utilise par ailleurs pour la formation un véhicule calciné par l'incendie de cette année-là (McLauchlin 2002, n.d.-b; Dufour 2007).

¹³⁹ Ainsi, la réponse gestionnaire reste celle d'une amélioration à la marge et a posteriori, lors d'un événement assez similaire à celui de janvier 1974, le 26 novembre 1975. « Une cause inconnue a ponté la barre de guidage positive et la piste de roulement mécanique de l'appareil de voie » (fig. 19) et provoqué une évacuation du train en tunnel, rapporte l'enquête de Jean Émard (1975), surintendant général métro au service du transport, dont les recommandations se limitent à la prévision d'une future mise sous tension accidentelle. Quant à la procédure d'évacuation, Émard propose toutefois de « réviser la consigne [...] en vue de procéder à l'ouverture des portes à contre-voie », ce qui suggère une priorisation de la sécurité des passagers sur le maintien du service.

dénoncée par Michel Chartrand et Jacques Beaudoin. Cette conflictualité, si elle n'est pas nouvelle, apparaît par contre pour la première fois dans les rapports de trois incidents de la période de décembre 1975 à avril 1976, laissant penser à une certaine inversion du rapport de force sur le sujet. En témoigne une lettre de Jean Bourassa (1976), ingénieur au BTM, à l'attention de Georges Donato, le 22 mars 1976, qui estime que « l'inquiétude manifestée par votre personnel [quant à l'état du réseau électrique] est salutaire ». Pour illustrer cette différence de réaction, on peut prendre l'exemple de l'événement du 16 décembre 1975, alors que se produit une infiltration d'eau au poste d'épuisement Bonsecours, sans affecter le poste de redressement lui-même¹⁴⁰. Toutefois, dans la crainte d'un « arrêt inopiné des pompes », les services d'entretien n'acceptent d'alimenter la ligne 4 qu'« une fois assurée la protection des moteurs des pompes et de leur circuit contre les infiltrations », rapporte Maurice Provencher (1975), ingénieur assistant de Jean Émard, qui estime qu'alimenter la ligne en mettant hors-service le PR Bonsecours aurait été une meilleure solution et qu'il aurait été possible « d'interrompre à tout moment le service en retenant les trains en terminus », si la situation avait empiré. Cela aurait été agir « [s]ans aucunement sacrifier la sécurité des voyageurs, qui demeure notre premier souci », estime-t-il.

Le basculement progressif sera finalement presque achevé au début des années 1980, en témoigne l'organisation de « simulations d'intervention dans le métro en cas d'urgence[,] particulièrement en cas d'incendie », prônée par Georges Donato (1981) en 1981 sur le modèle d'un exercice similaire organisé par la Port Authority de New York¹⁴¹. De tels exercices in situ seront ainsi rapidement organisés, au moins à partir de 1983, pour un total de quatre dès l'année 1986, profitant des prolongements non encore ouverts à l'exploitation pour ne pas perturber le service du métro (CTCUM 1984; STCUM 1987b). La priorisation de la sécurité des usagers crée de façon nécessaire un bouleversement dans l'approche de l'efficacité, dont les conséquences seront étudiées au chapitre 6.

¹⁴⁰ La fonction du poste d'épuisement est de « recueillir les eaux d'infiltration du tunnel pour les rejeter dans le réseau d'assainissement local » (Josse 2009)

¹⁴¹ Au niveau provincial, une intervention étatique plus marquée en termes de santé et de sécurité au travail commence également au milieu des années 1970 (Desjardins 2011, 33-34). L'évolution ultérieure vers une orientation néolibérale (cf. chapitre 6) de ce qui s'avère d'abord une revendication syndicale s'explique probablement par la priorisation des usagers, là où le discours syndical concernait d'abord les travailleurs.

Vers une mission métropolitaine en cas de situation exceptionnelle (événements non-humains externes)

À l'exception de la « tempête du siècle » de 1971, la réaction gestionnaire aux événements non-humains et externes, à savoir surtout des pannes d'électricité consécutives à des tempêtes de neige, s'avère à première vue relativement similaire aux incidents et accidents internes au cours des premières décennies de fonctionnement du métro. En effet, l'effet concret de la panne est assez comparable, sous la forme d'un arrêt momentané du service, avec à chaque fois le besoin d'évacuer les passagers présents et de remplacer, autant que possible, le service du métro par un service en surface. L'élément de danger est également présent, du fait de la perte d'alimentation qui complique l'évacuation. C'est ainsi le constat que « la sonorisation [était] hors service » qui préoccupe le plus Guy L. Blain (1969), directeur du transport, après une panne d'électricité à Hydro-Québec, le 8 novembre 1969¹⁴². Et tout comme pour les pannes internes, on retrouve une tendance à minorer en interne toute nécessité d'un changement structurel : dans une lettre à L'Allier, Georges Donato (1970a), directeur du génie et de l'entretien des propriétés (GEP) se limite à recommander des améliorations à la marge¹⁴³ et affirme : « Étendre la sonorisation à tout le métro représenterait des travaux et des dépenses très importantes et la nécessité d'une telle installation est discutable ».

Pour autant, il serait mensonger d'affirmer ici que les deux catégories d'événements se recoupent. Car si l'effet est comparable, la source externe de ces événements modifie par contre le rapport gestionnaire à ce dernier, qu'il s'agisse d'un incident interne à Hydro-Québec ou des conséquences d'un événement météorologique¹⁴⁴. La réaction est en quelque sorte double, avec d'une part l'idée que ces événements sont externes donc impondérables, hors du ressort de la CTM/CTCUM, et d'autre part l'idée que le rôle des transports en commun, et particulièrement du métro, est de pallier les effets de l'événement au niveau métropolitain.

¹⁴² L'origine de la panne est interne à Hydro-Québec, suite à un mauvais fonctionnement de la commande d'un disjoncteur (Assemblée nationale 1969).

¹⁴³ Donato consent à une amélioration par « l'installation de téléphones privés à toutes les coupures d'urgence (interstations et arrières-gares) », mais en minimisant le coût de l'installation par le rattachement de « plusieurs téléphones sur une seule ligne ».

¹⁴⁴ Le caractère externe de la perturbation se trouve affirmé jusque dans le titre des dossiers d'archives de la boîte « 05110-0060 / 39319; côte 0301.convert; Métro-exploitation-pannes (1969-1985) ». Si ce n'est pas le cas pour les deux premières pannes recensées, en novembre 1969 et en juillet 1971, les titres des dossiers des pannes suivantes liées à Hydro-Québec comportent en effet une mention « (HQ) » renvoyant à l'origine de l'événement. De façon plus récente, *The Gazette* mentionne en 2013 que les retards liés à Hydro-Québec sont catégorisées comme extérieures, au même titre que le serait une rupture de canalisation principale, à l'inverse des catégories concernant respectivement les actes malveillants et urgences, le matériel roulant, et le reste du matériel de la STM (Riga 2013b).

Le 23 juillet 1971, une panne d'électricité causée par la foudre (Stewart 1971) immobilise par exemple le métro et endommage un des deux « câbles [d'alimentation] 2/0, 12kV, installés dans des rainures dans le tunnel », obligeant à « alimenter [uniquement] les charges qui sont absolument essentielles » du fait des capacités limitées des accumulateurs et des groupes électrogènes destinés aux postes d'épuisement. La situation, en l'état, n'est pas acceptable, estime Donato (1971a) dans une lettre à L'Allier qui défend l'achat de deux groupes électrogènes au diesel, d'une « capacité minimale de 1 250 kW ». L'Allier (1971) approuve dans un mémo quelques jours plus tard : « Il ne faut pas faire des économies en cette matière ».

Or, la question de l'achat de groupes électrogènes avait été posée dès la panne de 1969 par Guy Blain (1969), qui défendait l'idée, « pour permettre le rapatriement à la station suivante de tout train immobilisé en interstation par défaut d'alimentation-traction¹⁴⁵ ». Donato (1970a) insiste alors tout d'abord, en février 1970, dans une lettre à L'Allier, sur le coût d'une telle intervention¹⁴⁶, mais il se ravise au mois de juin dans une seconde lettre : « cette installation [...] offrirait une plus grande fiabilité de nos installations, lors des pannes électriques, c'est-à-dire au moment où nous en avons le plus besoin » (Donato 1970b). S'y ajoute, dans une lettre de l'année suivante, la perspective « d'éviter des dommages sérieux aux installations du métro », causés par des pannes prolongées, en particulier des inondations (Donato 1971b).

Le mémo de L'Allier prend ici son sens : malgré le coût de l'installation, celle-ci se révèle nécessaire à l'accomplissement de la mission du métro en situation exceptionnelle, et ne relève donc pas d'une minimisation coûteuse d'un risque considéré à l'époque comme sous contrôle. En effet, comme Donato (1971a) le mentionne en août 1971, « lors d'une panne générale de l'Hydro, tous les feux de circulation de la ville sont en panne, de sorte que c'est le chaos au point de vue circulation sur le réseau routier ». D'où la nécessité, pour assurer la mission de transport des passagers au niveau métropolitain, de « concentrer nos efforts sur la fiabilité du réseau général de distribution électrique du métro ». Il s'agit de la sorte pour Donato (1971b) de limiter les effets « des pannes générales d'électricité de plus en plus fréquentes et aussi de plus longue durée » que ne manquera pas de vivre le Québec à l'avenir¹⁴⁷. En d'autres termes, les

¹⁴⁵ Blain mentionne un seul groupe, mais Donato (1970a) rappelle en réponse qu'« un seul groupe électrogène ne donnerait pas complète sécurité ». Par la suite, la question est posée au pluriel.

¹⁴⁶ Cette intervention est « considérée originalement pour notre métro », puis écartée au profit « d'accumulateurs en station et de petits groupes électrogènes pour les postes d'épuisement » (Donato 1970a).

¹⁴⁷ « Certes, les représentants de l'Hydro-Québec n'admettront pas » ce risque, mais « il est logique de l'anticiper » selon Donato (1971b), du fait de la demande grandissante, de la vulnérabilité des lignes à haute tension, entre autres du fait de la glace, et de la centralisation de la production dans certaines centrales. En mars 1972, après trois pannes

pannes d'électricité sont bien considérées à cet égard au même titre que les tempêtes de neige : comme un impondérable, auquel le réseau doit être préparé pour maintenir le service si cela est possible, voire pallier les défaillances du réseau général en jouant de la complémentarité et de l'intermodalité métro/autobus.

De la même façon que les arrêts de fonctionnement du métro mentionnés jusqu'ici ont été systématiquement compensés par un service d'autobus en surface, le rôle du métro s'avère ainsi de compenser les perturbations du réseau routier liées aux tempêtes de neige¹⁴⁸. Cette préoccupation d'assurer en tout temps la possibilité de circulation dans la métropole se trouve très bien illustrée dans la décision de maintenir le métro en service toute la nuit, lors de la « tempête du siècle » des 4 et 5 mars 1971. Les chutes de neige exceptionnelles bloquent en effet le réseau de surface, et de nombreuses voitures abandonnées empêchent l'intervention des chasse-neige. Face à la situation, qui touche bien sûr aussi le réseau d'autobus, la direction décide de faire fonctionner le métro toute la nuit et en informe la population via l'agence de communiqués Telbec¹⁴⁹ (Promenade 1971).

On n'a guère pu déceler de rupture nette, durant les années 1970, dans la perception des événements de perturbation externes et non-humains, en dehors d'une démarche d'amélioration constante de la réponse apportée. Toutefois, celle-ci comporte un pan nouveau, sur lequel on reviendra ci-après à propos des événements externes et humains, à savoir les débuts d'une collaboration avec les différents acteurs publics à l'échelle montréalaise¹⁵⁰.

Est ainsi pour la première fois mentionnée en 1972 la nécessité d'établir une communication avec Hydro-Québec en cas de panne (Ostiguy 1972). Celle-ci s'avère par contre ardue à mettre en place, en témoigne une lettre énervée de Maurice Provencher (1977), assistant au surintendant général métro (service des transports), qui use de sarcasme en 1977 contre la mauvaise communication avec Hydro-Québec et le SPCUM (futur SPVM), responsable selon lui des deux heures d'arrêt du service dans le métro, quand la panne n'a duré que 30 minutes. De même, l'année suivante, Donato écrit au service clientèle d'Hydro-Québec pour se

majeures en 8 mois, Hydro-Québec annonce un plan pour une détection informatisée des situations problématiques afin de pouvoir les isoler rapidement et d'éviter des effets boule de neige (Hanafin 1972).

¹⁴⁸ En février 1972, *The Gazette* (1972) rapporte par exemple que le conseil de la police de laisser son véhicule à domicile a été écouté et que la CTCUM rapporte une fréquentation bien plus élevée du métro, qui fonctionne alors que le réseau d'autobus se trouve par contre presque entièrement paralysé.

¹⁴⁹ Toutefois, la démarche ne sera pas systématisée et le métro ne fonctionnera plus une nuit complète avant le passage à l'an 2000, puis pour l'événement de la « Nuit blanche » à partir de 2009 (STM 2013a).

¹⁵⁰ La démarche de coopération reste ici timide, limitée principalement à Hydro-Québec, mais doit être lue à la lumière, entre autres, de la préparation des Jeux olympiques de 1976, qu'on évoquera à la fin de ce chapitre.

plaindre de « pannes survenues sans préavis », avec pour conséquence des évacuations en interstation, « pénibles » et non sans « un danger de panique », alors même que celles-ci « ressembl[aient] beaucoup à un délestage cyclique ». En l'état, le directeur du génie demande donc une réunion pour considérer l'alimentation de plusieurs postes prioritaires en cas de panne et pour « améliorer les communications entre nos deux centres de contrôle », le tout en pensant à la sécurité des voyageurs et à « notre responsabilité envers le public¹⁵¹ » (Donato 1978).

La frontière administrative tend, au tournant des années 1980 et comme on le montrera au prochain chapitre, à disparaître devant les responsabilités partagées qu'implique une mission, pour laquelle les différents acteurs doivent intervenir selon leur champ de spécialité. L'alimentation électrique nécessaire au fonctionnement du métro étant le domaine de compétence d'Hydro-Québec, la compagnie va se trouver désormais, au moins rhétoriquement, avec le bon fonctionnement du métro intégré à sa mission, Donato n'hésitant pas à laisser entendre que les blessés éventuels seraient à mettre sur le compte d'une négligence d'Hydro-Québec. Cette difficile collaboration, progressivement mise en place, est donc loin d'être anodine quant à la dynamique des années 1980 de centralisation au niveau métropolitain de la gestion des situations exceptionnelles, même si elle n'en est qu'un signe précurseur. La rupture se produira d'ailleurs tardivement pour les événements externes non-humains, après les inondations de juillet 1987 comme on le verra au chapitre suivant, et du fait d'une intervention extérieure, au niveau métropolitain.

L'intégration des mesures d'urgence à l'efficacité gestionnaire (événements non-humains externes)

La dernière catégorie étudiée, celle des réponses à des événements externes et humains est enfin quelque peu particulière, dans la mesure où le nombre d'événements est beaucoup plus faible que pour les catégories précédentes. Aucun événement externe et humain n'a même été relevé, au cours de notre travail en archives, avant l'année 1976. Toutefois, on ne considère pas là qu'il s'agit d'une faiblesse de notre méthodologie puisque l'absence d'événement indique au contraire la nouveauté de la prise en compte de cette catégorie.

¹⁵¹ Cette exigence de la CTCUM sera suivie d'effet, puisque lors de la crise du verglas de 1998, le métro est considéré par Hydro-Québec comme au sommet des priorités pour le rétablissement du service d'électricité, au même niveau que les hôpitaux et les centres d'urgence d'Hydro-Québec. Et malgré des évolutions suite à cette crise, le métro restait en 2013 au sommet des priorités, après les hôpitaux (Nicolet et al. 1999a, 161-162; Assemblée nationale 1999; B. Bisson 2013a).

En effet, selon des critères actuels de lutte antiterroriste, la gestion du métro aurait par exemple dû être particulièrement affectée par les actions du Front de libération du Québec (FLQ) entre 1963 et 1972. L'histoire du FLQ est d'ailleurs liée en partie à celle du métro dans la mesure où le premier vol de dynamite a lieu sur le chantier de la future station Laurier, en mars 1963. Un vol répété sur des chantiers du métro en mai et en novembre 1964¹⁵² (L. Fournier [1982] 2006, 40 ; 71 ; 91). Le mode d'action est relativement nouveau, de même que la réponse policière apportée¹⁵³, aussi n'est-il pas tout à fait étonnant que la CTM/CTCUM ne considère pas les actions du FLQ comme une menace nécessitant d'y apporter une réponse institutionnelle¹⁵⁴.

Si la nouveauté du mode d'action et des cibles du FLQ n'a pas déclenché d'évolution visible dans le rapport gestionnaire aux événements humains et externes, il n'en est par contre pas de même avec un autre événement des années 1970, à savoir l'organisation des Jeux olympiques de 1976¹⁵⁵. En 1972, l'exécution de onze athlètes israéliens aux JO de Munich par le groupe Septembre noir crée une préoccupation nouvelle pour la sécurité au sein du comité

¹⁵² Robert Côté (2003, 135-137), membre (1963-1966) puis commandant (1966-1977) de l'escouade technique, en charge du désamorçage des bombes du FLQ, précise que la dynamite est à l'époque très facile à se procurer, entre autres à cause du fort développement des industries forestière et de la construction. De plus, les caisses de dynamite des chantiers sont, par sûreté, identifiées sur les nombreux chantiers du début des années 1960 par une caisse rouge « libellée EXPLOSIFS en lettres blanches sur le devant et les côtés ».

¹⁵³ L'escouade technique est formée sans véritable expertise en 1963. En 1964, suit la Combined Antiterrorist Squad (CATS), au sein de laquelle collaborent police de Montréal, SQ, GRC et police militaire pour établir des priorités, répartir les tâches et échanger des informations (Charters 2008). Le CATS est, selon Côté, le premier exemple de collaboration entre les différents corps de police et fonde la collaboration des mêmes forces pour l'Expo 67 et les Jeux olympiques de 1976 (R. Côté 2003).

Concernant le mode d'action, on peut citer au Canada l'intense campagne d'attentats menée par les membres de la secte chrétienne russe des Doukhobors, en Colombie-Britannique. Côté (2003, 146) mentionne ainsi avoir été formé par des instructeurs du Corps canadien des ingénieurs (Royal Canadian Engineers, RCE). À part cet usage politique, on ne peut relever que quelques utilisations criminelles, spectaculaires mais sans revendication associée.

¹⁵⁴ On peut toutefois relever que plusieurs entreprises de transport ont été visées, comme les compagnies Murray Hill et Chambly, ou le Canadien national (CN), ainsi que des installations publiques non exclusivement fédérales, à l'image de la Régie des alcools du Québec (RAQ, future SAQ), à chaque fois dans un contexte de conflit social (Lynd 1996, 104-112). Il aurait donc été possible à la direction de s'inquiéter d'une possible destruction matérielle, accompagnée éventuellement de blessés ou de morts, dans le cadre d'une grève au sein de la CTCUM et ce même si l'entreprise ne connaît dans les faits qu'une seule grève dans la période des attentats (1963-1972), en 1967.

De même, la mention par Louis Fournier ([1982] 2006, 287) d'une filature dans le métro de Paul Rose, de la cellule Chénier, par des agents de la SQ durant la Crise d'octobre 1970 laisse à penser que la SQ ou un autre service de police ont pu demander la collaboration de la CTM/CTCUM. Enfin, on peut relever que le communiqué de la cellule Chénier revendiquant l'enlèvement du « ministre du chômage et de l'assimilation québécoise » Pierre Laporte est déposé dans une poubelle de la station Peel à l'attention d'un journaliste de la radio CKAC (Pratte 1990).

Il est possible qu'on soit passé à côté d'une éventuelle réponse aux attaques du FLQ. Toutefois, un élément nous en fait douter, à savoir l'absence de mention de ces attaques dans l'histoire officielle de la STM, comme c'est le cas pour les incendies de 1971 et 1974, la tempête de 1971 ou les grèves illégales à partir de 1974.

¹⁵⁵ Cette dernière s'inscrit d'ailleurs dans la continuité de l'événement précédent puisqu'elle est octroyée à Montréal en 1970 dans un contexte de lutte des forces policières contre le FLQ, et quelques mois avant la Crise d'octobre.

d'organisation (COJO)¹⁵⁶. Selon Guy Toupin (interrogé dans R. Côté 2010), alors directeur adjoint du SPCUM¹⁵⁷ et nommé coordinateur principal de la sécurité, cet événement rend possible une meilleure coopération des services mobilisés dans la préparation des Jeux de 1976¹⁵⁸. Un comité des mesures d'urgence est créé pour envisager un maximum de possibilités¹⁵⁹ (R. Côté 2010). L'objectif, dans ce cadre, est de « tenir secrets les détails [du] plan de sécurité publique » pour éviter qu'un groupe terroriste¹⁶⁰ n'en exploite des failles, mais également parce que ces mesures « doivent tendre davantage à rassurer la population qu'à inquiéter les personnes mal intentionnées » (COJO 1978, 559).

Dans le cadre de la préparation des JO est ainsi organisée, au début de l'année 1976, une simulation intitulée « Mont Olympus », qui postule que trois, voire quatre bombes sont déposées dans le métro¹⁶¹. Une bombe explose en particulier au métro Berri-de-Montigny, causant selon le scénario 12 morts et 7 blessés graves. « Il ne fait aucun doute que ces événements peuvent se produire », conclut Pierre-André Duchesneau (1976b), chef de la section de surveillance du métro au service de protection, qui appelle à « prévoir une collaboration inter-service[s] à la CTCUM » afin d'être en mesure de réagir à une telle éventualité. Il ne faut pas enfin hésiter à fermer le métro, estime-t-il, appréhendant que le PCC puisse refuser une demande de sa part en ce sens. Duchesneau n'explique pas le conflit de priorités entre le maintien du service et la sécurité physique des passagers, mais déclare : « Il faut comprendre [...] que le métro est un moyen vital de transport[,] mais [que] lorsque des événements surviennent et menacent la vie des passagers, nous devons réagir pour la meilleure protection possible [de ces derniers] ».

¹⁵⁶ Un document non signé, probablement distribué lors d'une réunion de présentation, identifie deux types de menace, à savoir les groupes palestiniens et le Parti communiste du Canada (PCC M/L) (Anonyme c1976; Duchesneau 1976a).

¹⁵⁷ Créée en 1970 de façon précipitée pour répondre à la grève illégale des policiers en 1969, la CUM mène au regroupement des corps policiers de l'île de Montréal au sein du SPCUM en 1972 (FPPM c1999; Collin 2001).

¹⁵⁸ Soit le SPCUM, la SQ, la GRC, les Forces canadiennes (FC) et, au second plan, la Police provinciale de l'Ontario (OPP). Le COJO se félicite après 1976 de la collaboration nouvelle entre corps de police et armée (COJO 1978, 560 ; 571).

¹⁵⁹ Le comité STRATACUR, pour Stratégie, tactiques et urgence, est inclut plus largement dans le Comité principal de la sécurité publique aux Jeux olympiques (CPSPJO). La section technique est par ailleurs élargie, passant de 12 à 60 membres, pour créer le groupe Alpha, futur Groupe tactique d'intervention (COJO 1978, 559-562; R. Côté 2010).

¹⁶⁰ Il est classique de noter l'absence de définition positive du terrorisme, sauf à refuser comme Foucault ([1977] 2001c) de distinguer terrorisme et résistance et à les réunir dans une même dynamique antiétatique. On prend ici la notion principalement comme inscrite dans un « régime de vérité » qui considère vraie l'universalité du terme et définit l'ennemi selon la figure du barbare (cf. Foucault [1976] 2001a; 1997, 174-177).

¹⁶¹ Sont représentés la GRC, la SQ, le SPCUM, l'OPP, les FC, le SPIM, la CTCUM ainsi que la Protection civile du Québec (PC) (Duchesneau 1976b) – la PC est appelée Défense civile dans le compte-rendu de la simulation, mais par erreur puisque l'autorité du Solliciteur général du Québec est mentionnée et que l'institution fédérale de la Défense civile a été renommée depuis 1958 en Organisation des mesures d'urgence (MSP 2010).

C'est donc a priori une influence externe qui crée une rupture au sein de la CTCUM, confirmée et institutionnalisée en 1981 suite à un événement qui n'aurait probablement pas déclenché de réponse durable dix ans plus tôt, au regard de l'histoire mouvementée des luttes sociales au sein de l'entreprise. Un « premier appel à la bombe » a ainsi lieu au plateau Youville en février¹⁶², provoquant la réunion d'« un comité d'études interservices [...] pour recommander une formule devant s'appliquer dans des cas semblables à l'avenir¹⁶³ » (Beauchamp 1981; Rompré 1981). Le champ d'application des mesures s'avère extrêmement large, puisqu'il s'agit de prévoir « l'évacuation et le sauvetage des occupants lors d'une urgence, qu'elle soit à la suite d'un incendie, d'un appel à la bombe, d'une m[a]nifestation, d'un tremblement de terre, d'une explosion, [etc.] ». Toutes les catégories analysées jusqu'ici séparément se trouvent désormais amalgamées en une seule par un angle d'approche différent, celui de préférer la sécurité au maintien du service. Parmi les priorités immédiatement établies figure alors la rédaction d'un « plan des mesures d'urgence » pour le plateau Youville, mais très vite, le comité estime que « l'envergure du projet dépass[e] le mandat initial » et qu'il devrait s'agir d'un « plan des mesures d'urgence de la CTCUM ». Le comité d'études demande donc au comité d'exploitation d'approuver sa démarche plus ambitieuse, et requiert un avis juridique pour la définition des responsabilités de chacun. Le comité d'études recommande enfin et surtout d'« établir un comit[é] des mesures d'urgence [(CMU)] de façon permanente » (Rompré 1981). Ce dernier, puis son équivalent au niveau métropolitain, sous l'autorité de la CUM, structureront l'évolution de la prise en compte des perturbations vers la prévention d'un nombre croissant d'éventualités, comme on le verra au prochain chapitre.

En résumé, les distinctions catégorielles retenues permettent de mettre de l'avant des réponses différentes selon la cause de l'événement, au cours des premières années d'exploitation du métro. Mais on a également pu relever les signes précurseurs d'une évolution vers une nouvelle définition du couple efficacité/sécurité, cette fois-ci basée sur une disparition progressive des distinctions catégorielles et sur une gestion coordonnée au niveau métropolitain, ce qui sera l'objet du chapitre 6.

¹⁶² La formulation est ambiguë sur le sujet de savoir s'il s'agit d'une première ou bien du premier d'une série d'appels. Il est par contre probable que cet appel provienne d'un employé, puisqu'on trouve mention, dans le cadre de conflits de travail, de deux appels en 1984 et d'une fausse bombe en 1987 (Bastien et al. 1984; The Gazette 1987).

¹⁶³ Ce propos de Gaston Beauchamp, directeur du service de l'entretien des véhicules, suggère la prise en compte d'un problème inédit, celui du mode d'action de l'appel à la bombe, et la réponse apportée y est également nouvelle, reprenant volontairement ou non la suggestion de Duchesneau cinq ans auparavant.

CHAPITRE 6 : MANAGEMENT ET PERFORMANCE

On a pu constater au chapitre 5 l'évolution progressive de l'appréhension gestionnaire des différentes catégories d'événements vers un rapport nouveau à la mission et au bon fonctionnement du réseau du métro. Une conception de l'efficacité qui intègre désormais un nouveau rapport à la sécurité s'exprime en effet au cours des années 1970, importée principalement par des acteurs extérieurs aux structures gestionnaires dirigeantes. Elle se trouve opposée dans le discours, les revendications, les recommandations ou les pratiques à l'hégémonie d'un premier type d'efficacité, à savoir la recherche du maintien ou du rétablissement rapide du service afin d'accomplir la mission première du réseau de fluidifier le trafic dans la métropole.

Au-delà de notre interprétation, cette confrontation de deux rapports à l'efficacité est évoquée dès les années 1970, au moins par les acteurs à la recherche d'un nouveau compromis. « Un voiturier public doit concilier [efficacité du service et sécurité] mais dans tous les cas où l'un des deux objectifs est en cause, le facteur "sécurité" doit prédominer », explique ainsi le juge Lagarde (1974) dans son rapport, qui consacre deux pages au « dilemme efficacité-sécurité ». De même, on a vu au chapitre 5 l'importance des revendications syndicales concernant les conditions de travail, la sécurité ou l'hygiène à la CTCUM.

L'objectif de notre propos sera à présent de déterminer la manière dont se crée et évolue ce nouvel équilibre entre maintien du service et sécurité, avec quelles conséquences sur la définition de l'efficacité générale du service. Mais il est nécessaire pour cela de revenir auparavant sur un changement structurel profond, celui de la réforme administrative entamée avec les années 1980.

L'année 1980 est placée, à la CTCUM, sous le signe de l'expansion. La loi 112 permet à l'entreprise d'étendre son service d'autobus à l'ouest de l'île, dont l'entièreté est désormais couverte par ses services, via l'intégration du personnel et d'une partie des actifs des deux autres compagnies existantes. Le métro est également en phase de prolongement, avec vingt-



Fig. 20. Plan du réseau en 1980. En noir les prolongements projetés (CTCUM 1981).

et-une nouvelles stations depuis 1976, presque autant que le réseau initial (voir tableau 10)¹⁶⁴. Le temps est donc à l'optimisme sur ce sujet, en 1980, au point que le plan du métro présent dans le rapport annuel n'inclut pas moins de 23 stations projetées, dont l'intégralité de la ligne bleue, y compris cinq stations jusqu'à Anjou qui n'ont toujours pas été construites en 2014 (fig. 20)¹⁶⁵.

Tableau 10 : Importance des prolongements du métro par année

Année	Prolongement achevé	Nombre de stations supplémentaires
1967	Réseau initial de 26 stations achevé : - Ligne verte d'Atwater à Frontenac - Ligne orange d'Henri-Bourassa à Bonaventure - Ligne jaune de Berri-de-Montigny à Longueuil	26
1976	Ligne verte à l'est, de Frontenac à Honoré-Beaugrand	9
1978	Ligne verte à l'ouest, d'Atwater à Angrignon	8
1980	Ligne orange à l'ouest, de Bonaventure à Place-Saint-Henri	4
1981	Ligne orange au nord-ouest, de Place-Saint-Henri à Snowdon	3
1982	Ligne orange au nord-ouest, de Snowdon à Plamondon	2
1984	Ligne orange au nord-ouest, de Plamondon à Du Collège	3
1986	- Ligne orange prolongée au nord-ouest, de Du Collège à Côte-Vertu - Ligne bleue ouverte, entre Saint-Michel et De Castelnau	1 5
1987	Ligne bleue vers l'ouest, de Saint-Michel à Parc	1
1988	Ligne bleue vers l'ouest, de Parc à Snowdon	6
2007	Ligne orange au nord-est, d'Henri-Bourassa à Montmorency	3
<i>(Sources : STM n.d.-c; McLauchlin n.d.-c, n.d.-d, n.d.-e)</i>		
<i>(Note : les « stations supplémentaires » incluent la création de correspondances)</i>		

Face à cette forte expansion du réseau de la CTCUM, et pour « favoriser la continuité de son développement », une réforme administrative en profondeur est engagée par Hanigan, qui déclarait dès 1975, comme on l'a vu, vouloir que l'entreprise ne soit plus administrée

¹⁶⁴ On peut relever plus largement un total de 42 nouvelles stations ouvertes dans la période 1976-1988, contre uniquement trois depuis lors.

¹⁶⁵ Le rapport annuel remobilise d'ailleurs cette année-là l'image de modernité associée à la fin des tramways à Montréal, avec une double page consacrée à la démolition du terminus Craig, rue Saint-Antoine, « un des derniers vestiges » de cette époque, pour laisser la place au Palais des congrès (CTCUM 1981)

uniquement par des ingénieurs. Un volumineux rapport est ainsi déposé en 1981 par les conseillers en administration de Mineau, Allard, Mantha et associés (MAMA) pour « vérifier l'équilibre et l'efficacité » du mode d'organisation en place et « doter la commission d'une organisation pouvant faire face aux défis des années [19]80 » (CTCUM 1981, 1982b).

L'ambition d'agrandissement laisse toutefois rapidement la place à la volonté d'approfondissement, puisque ce thème n'est plus mis en avant dès le rapport annuel de 1981¹⁶⁶ (CTCUM 1982b). Plusieurs réformes sont mises en place immédiatement¹⁶⁷ et le premier plan directeur sur trois ans de l'entreprise est achevé en 1983 avec pour « objectif global » non « pas une expansion majeure de la quantité des services, mais plutôt une amélioration de leur qualité » (CTCUM 1984). Le virage-clientèle commence donc avant l'arrivée de Louise Roy à la tête de l'entreprise, en 1985¹⁶⁸. L'« approfondissement » du virage-client n'est en effet pas une rupture aussi nette et rapide que dans le récit « officiel » de l'entreprise¹⁶⁹, mais plutôt la mise de l'avant d'une priorité nouvelle qui implique, par des remises en causes, la création d'un nouvel équilibre. On a pu le voir avec l'émergence de la priorité de la sécurité des usagers, et on retrouve cette caractéristique ici, puisque les priorités précédentes restent présentes. Le plan directeur présente par exemple, parmi les « cinq objectifs de la CTCUM », d'« améliorer graduellement la qualité de son réseau urbain (métro, autobus, trains) », mais le tout « en visant à mieux desservir la clientèle sans augmentation importante des coûts », soit une nouvelle priorité qui se superpose à la première¹⁷⁰ (STCUM 1985).

¹⁶⁶ Dès 1976, le gouvernement du Québec impose un moratoire sur les prolongements, suite à l'explosion des coûts, qui passent de 430 millions à 1,6 milliard de dollars entre 1972 et 1975. Celui-ci sera levé partiellement et progressivement au cours des années suivantes, mais en 1985 le nouveau gouvernement libéral de Robert Bourassa met un terme à cette dynamique (Clairoux 2001, 53-61). Les perspectives d'élargissement du réseau ne sont donc pas aussi importantes que mentionné, en témoigne la coupure de 19 ans après 1988.

¹⁶⁷ Pour n'en retenir que quelques-unes : la création en 1981 d'une direction générale de l'exploitation, qui chapeaute les services du transport, de l'entretien, du génie, de l'approvisionnement et de la protection; l'élaboration en 1982 d'un plan informatique « prévoyant un effort d'amélioration dans le domaine des systèmes de gestion assistés par ordinateur »; et enfin la création en 1983 d'une direction générale des services à la clientèle, « qui coordonnera les activités de la CTCUM face à ses clients et à son public : mise sur le marché, information et communications, répartition des services et contrôle de qualité » (CTCUM 1982b, 1983, 1984).

¹⁶⁸ Louise Roy (1985) mentionne elle-même dans le rapport annuel 1984 la place des clients dans le plan d'entreprise 1984-1986.

¹⁶⁹ Le symbole d'une femme, Louise Roy, désignée pour diriger une entreprise d'hommes – les premières femmes à conduire un autobus et un métro le font respectivement en 1977 et 1981 (STM n.d.-a) – aura semble-t-il suffi à mettre au second plan les bases posées dans la même direction par son prédécesseur Hanigan, au parcours individuel beaucoup moins atypique. L'arrivée de Louise Roy à la tête de la STCUM est souvent traitée sur le mode hagiographique, par exemple dans un travail de deux chercheurs d'HEC Montréal (Piffault et Filion 2011).

¹⁷⁰ La dimension sécuritaire n'est pas comme telle dans les priorités, mais on verra que l'importance accordée à la clientèle n'est pas sans incidence sur cette dernière. La priorisation nouvelle de la clientèle est par ailleurs justifiée dans le plan d'entreprise 1988-1990 par le rejet de « cette fausse perception selon laquelle les usagers du transport en commun sont majoritairement défavorisés » pour penser, au-delà de cette « clientèle captive », à « une [autre] clientèle qui doit être convaincue des avantages du transport collectif sur les autres modes » (STCUM 1987a).

La rupture se situe à un autre niveau, celui du mode d'administration, avec l'introduction de ce que la STM appelle aujourd'hui gouvernance. En 1985, Roy (citée in Piffault et Filion 2011) se voit en effet confier la mission de « réparer le terrible climat organisationnel » et d'ouvrir une nouvelle voie, symbolisée par le changement de nom de la CTCUM en STCUM¹⁷¹. Elle décide pour cela de mettre en place une « philosophie d'administration (*management*) porteuse des nouvelles valeurs qui doivent servir de lignes directrices pour la STCUM » (L. Roy 1986). La révolution culturelle se veut profonde, contre certains éléments de l'administration qui sont écartés par Roy au profit de nouvelles personnes « qui partag[ent] ses valeurs et sa philosophie » (Piffault et Filion 2011), puis plus largement contre « les employés[, qui] ont une vision d'une STCUM éternelle et immuable¹⁷² » (STCUM 1990a).

« Le passé » des années 1960-1980 se trouve rejeté explicitement dans le plan d'entreprise 1988-1990, qui présente les défauts de « la recherche d'une certaine perfection » : l'organisation s'est trouvée « cloisonnée, hiérarchisée et centrée sur la maîtrise technique », centrée sur le domaine de l'exploitation, là où la préoccupation mise de l'avant porte désormais sur la performance. Cette dernière se décompose entre contrôle des dépenses, achalandage et part de marché, efficience et qualité du service¹⁷³ (STCUM 1987a). Fondée sur ce plan d'entreprise, la réforme administrative elle-même est entamée en 1988. D'une organisation par fonction, la structure passe désormais à un modèle par activité. Quinze services sont ainsi fusionnés en six grandes directions exécutives, avec une réduction du nombre de paliers hiérarchiques (STCUM 1990b).

Mais la maîtrise des dépenses s'affirme également comme une priorité croissante au niveau provincial, remettant ironiquement en cause l'effectivité de la logique de performance au niveau de la STCUM¹⁷⁴. Dès août 1987, une commission de l'Assemblée nationale pose la

Jusqu'à la crise du financement de 1991 (cf. infra), la volonté perdure toutefois de « maintenir les tarifs à un niveau susceptible d'encourager l'accroissement de la clientèle de la STCUM » (R. Perreault 1988).

¹⁷¹ La STCUM devient également une « société publique, dirigée par des élus municipaux » (L. Roy 1985). On s'éloigne donc du modèle précédent, où Hanigan pouvait être à la fois président de la CTCUM et de la CUM.

¹⁷² Après deux mois de réflexion et d'analyse, un comité de direction tente en 1990 de synthétiser les pistes à suivre pour « mettre en place une nouvelle culture organisationnelle », comme le résume Roy a posteriori (citée in Piffault et Filion 2011). On y relève, entre autres, la préoccupation insuffisante pour un service au client de qualité, une gestion « par crises » là où il serait nécessaire d'être « proactif », l'absence de priorisation des tâches et donc de préoccupation pour la performance, ou encore la difficulté à dépasser la logique de confrontation de la part de la CSN. Dans les quatre pages du tableau de synthèse, la catégorie « santé-sécurité » ne fait par contre l'objet d'aucun commentaire (STCUM 1990a).

¹⁷³ Comme exemples de la faiblesse d'une recherche de perfection contre une recherche de performance, le plan d'entreprise cite l'extension du service à l'ouest de l'île et l'introduction d'une carte mensuelle en 1980, qui ont dû être imposées de l'extérieur, à l'échelon gouvernemental, mais ont permis une forte hausse de l'achalandage.

¹⁷⁴ Dans le rapport annuel 1987, Roy (1988) se plaint ainsi du « rétrécissement continu de la marge de manœuvre financière » qui empêche la réalisation de mesures de modernisation « extrêmement valables ».

question du financement des transports en commun. « [P]rincipal bailleur de fonds », le gouvernement est pourtant « à la merci des décisions locales concernant le niveau de dépenses et la tarification », se plaint alors le ministre des transports, Marc-Yvan Côté, qui invite les municipalités à mieux assumer financièrement leur choix, sans pour autant augmenter les tarifs¹⁷⁵ (Assemblée nationale 1987). Cette prétention à la responsabilisation financière des municipalités sera à la base de la réforme Ryan, concrétisée dans le projet de loi 145 adopté en 1991, qui signifie le retrait complet des subventions à l'exploitation du niveau provincial¹⁷⁶.

Après de l'« incertitude » dans le rapport annuel 1990 suite à l'annonce du budget au mois d'avril, c'est logiquement de la colère qu'exprime le président Robert Perreault (1991, 1992) dans celui de 1991, contre « un coup qu'aucune entreprise publique n'a jamais reçu », empêchant « un vaste plan de relance destiné à contrer les tendances lourdes qui jouent contre le transport en commun ». Le budget de la STCUM se trouve ainsi amputé de 23%, mais les municipalités décident de « payer l'essentiel de la note », en doublant presque leur contribution, le reste étant absorbé par une forte hausse des tarifs (R. Perreault 1992).

La crise renforce finalement le discours de l'approfondissement, pour « rendre la STCUM davantage efficace » et que l'entreprise soit « perçue comme le véritable partenaire de la clientèle qu'elle accompagne » (STCUM 1994a). Malgré une prétention à une certaine nouveauté avec l'emploi de l'expression « virage-clientèle », ce dernier a dans les faits déjà bien commencé¹⁷⁷. Cette quête de performance mène principalement, au fil des années suivantes, au recours de plus en plus important à des indicateurs quantitatifs¹⁷⁸. Dans le plan d'entreprise 1994-1996, on apprend ainsi que « la direction des ressources humaines mettra au point des

¹⁷⁵ L'intention gouvernementale est dans les faits déjà connue, puisqu'une baisse de financement a déjà été annoncée, entre autres sur la subvention d'achat d'autobus. Dans un climat tendu, Michel Hamelin, président de la CUM, propose donc l'instauration d'une nouvelle taxe, qui concernerait les entreprises ou les automobiles, parmi d'autres possibilités, et met de l'avant le caractère de « service public essentiel » du transport en commun (Assemblée nationale 1987). Robert Perreault (1989) préfère mettre de l'avant, dans le rapport annuel 1988, la nécessité pour Laval et la Rive-Sud, d'« assumer leur juste part ».

¹⁷⁶ Du nom de Claude Ryan, ministre des affaires municipales, qui prône une augmentation de la part de l'impôt foncier dans le financement public (Andrew [1992]). L'impact financier annuel de la réforme pour les transports en commun représentera plus de 50% du « total des pertes », selon les calculs de l'Union des municipalités du Québec (UMQ 2001).

¹⁷⁷ Trefflé Lacombe (1993), qui vient d'arriver à la direction générale de la STCUM, reconnaît que l'entreprise l'a « bien engagé », mais le rapport annuel 1992 affirme que « [l]a STCUM s'engage dans un important virage-clientèle » (STCUM 1993). L'année suivante, Lacombe (1994) place désormais en 1992 le début de son « virage-clientèle ». Cette prétention à la nouveauté se retrouve par la suite, par exemple chez le directeur général Jacques Fortin, entré à la STCUM en 1989, qui déclare dans son communiqué de départ en 2002 qu'à son arrivée à la tête de la STCUM en 1997, « [l]es gens trouvaient que l'entreprise n'était pas performante, qu'il y avait beaucoup trop de personnes » (STM 2002a).

¹⁷⁸ À côté bien sûr d'autres dispositifs, comme la création en 1999 d'un comité du service à la clientèle, chargé d'effectuer des recommandations sur le service ou la tarification, là où le comité d'examen des plaintes, créé en 1989, se limitait à l'examen et au suivi de plaintes contre des employés (STCUM 2000).

indicateurs pour mesurer les progrès » dans la mobilisation de l'ensemble du personnel vers les objectifs de la STCUM, en d'autres termes des indicateurs de performance. Relativement nouvelle dans l'entreprise, la démarche deviendra rapidement systématique. Dans le plan d'entreprise 1999-2001, l'objectif de « livrer 100% du service planifié » (sic) se décompose ainsi, pour chaque « action », en des « objectif[s] mesurable[s] » et des « critère[s] d'évaluation » quantitatifs (STCUM 1999c).

La démarche de performance s'inscrit donc dans une réalité gestionnaire parallèle, où la falsification poppérienne possible dans le modèle de « perfection » laisse la place à des indicateurs de performance qui mesurent cette dernière, mais sans possibilité de questionner la validité des critères en jeu¹⁷⁹. Si l'objectif n'est pas atteint, c'est qu'il faut pousser l'approfondissement plus loin encore, en témoigne la gestion de crise permanente. Le plan d'affaires 2007-2011 évoque certes la fin de « quinze années marquées par la décroissance », « en raison du sous-financement chronique », face auxquelles la STCUM a dû être « gér[ée] de façon très serrée » (STM 2008), mais le propos semble plus lié à une évolution positive du discours politique qu'à un changement structurel¹⁸⁰. La logique de gestion de crise, décriée en 1990 (cf. supra), reste toutefois solidement ancrée dans les comportements gestionnaires¹⁸¹,

¹⁷⁹ On peut citer, en complément du recours aux indicateurs, le développement dans les documents officiels de ce que plusieurs auteurs ont qualifié de « pensée Powerpoint » (e.g. I. Parker 2001; Frommier 2010), où la forme, soit une suite de *bullet points*, facilite l'usage rhétorique de données par un moindre recours à l'explication et complique même toute réflexion structurée.

La question du sous-financement structurel est également écartée desdits indicateurs, alors que Jacques Fortin, qui « jette l'éponge » en 2002 devant un « manque de moyens [...] criant » (Fadil, Toulouse et Hafsi 2013), déclare dans son communiqué d'adieu : « Tant que nous n'aurons pas trouvé de nouvelles formes de financement, le transport en commun ne se développera pas » (STM 2002a).

¹⁸⁰ Cette affirmation repose sans doute sur l'annonce par le gouvernement Charest d'une politique globale de transport en 2006. Claude Trudel, président du CA, parle alors de la « nouvelle politique de financement tant attendue » (STM 2006a). La politique prévoit 130 millions de dollars par an pour le développement du transport en commun au titre du développement durable, le remboursement aux sociétés de transport de la taxe sur le carburant diesel et une hausse du financement municipal (MTQ 2006). Elle est associée à de nouvelles exigences de performance, qui mènent à une autre réforme administrative (Fadil, Toulouse et Hafsi 2013), initiée par le nouveau directeur général Yves Devin arrivé en poste en mai 2006, un mois avant l'annonce gouvernementale. Toutefois, si l'évolution du budget de la STM connaît une nette inflexion à partir de 2007 (fig. 21), le problème de financement demeure. Le discours sur la « gestion rigoureuse des dépenses » et les « efforts de rationalisation tout en limitant les impacts pour la clientèle » reste en effet celui du directeur général Carl Desrosiers (2014). De même, le président Philippe Schnobb (2014b) parle-t-il de « pression à la baisse sur les revenus de la STM », nécessitant 65 millions de dollars de compressions budgétaires et la recherche de « nouvelles sources de financement » ou bien de « défis financiers » qui justifient de prolonger la durée de vie des MR-73 jusqu'en 2036 là où le plan stratégique 2020 affirmait que, « dès 2016, [ils] approcheront la fin de leur vie utile » (STM 2012b, 2014a).

¹⁸¹ Dans le programme du congrès mondial de l'Union internationale des transports publics (UITP) de 2013, on trouve mention, dans la séance consacrée au thème « Vulnérabilité, résilience et préparation », de « risques et dangers » de tout genre » auxquels sont confrontés les opérateurs de transport en commun, dont « les catastrophes naturelles, des événements liés aux changements climatiques, des actes de terrorisme ou même la crise de la dette souveraine » (UITP 2013). Une crise de financement, comme ici celle sciemment provoquée sur un argument de performance, en vient donc presque à être considérée sur le même plan qu'un événement comme le verglas de 1998 : avec un risque faible, mais une nécessité de s'y préparer pour répondre au mieux lorsqu'il finira par survenir.

même s'il porte désormais plus sur « l'âge vieillissant (sic) des équipements et des infrastructures » (Desrosiers 2014).

La disqualification de la confrontation syndicale par le discours d'efficacité (événements humains internes)

Cette gestion de crise permanente est à analyser en parallèle avec le rapport aux différents événements de perturbation qu'a pu connaître le réseau du métro depuis les années 1980. La crise budgétaire aura d'ailleurs une conséquence particulière pour les événements humains internes, puisqu'elle permettra tout simplement à la direction de mettre fin aux grèves pour plus d'une décennie à partir de 1990, même si le processus avait déjà été entamé avec la mise en place effective des services essentiels au cours des années 1980¹⁸².

La première application des services essentiels a ainsi lieu à la CTCUM avec la grève des chauffeurs et opérateurs, du 18 octobre au 16 novembre 1984. Le Conseil des services

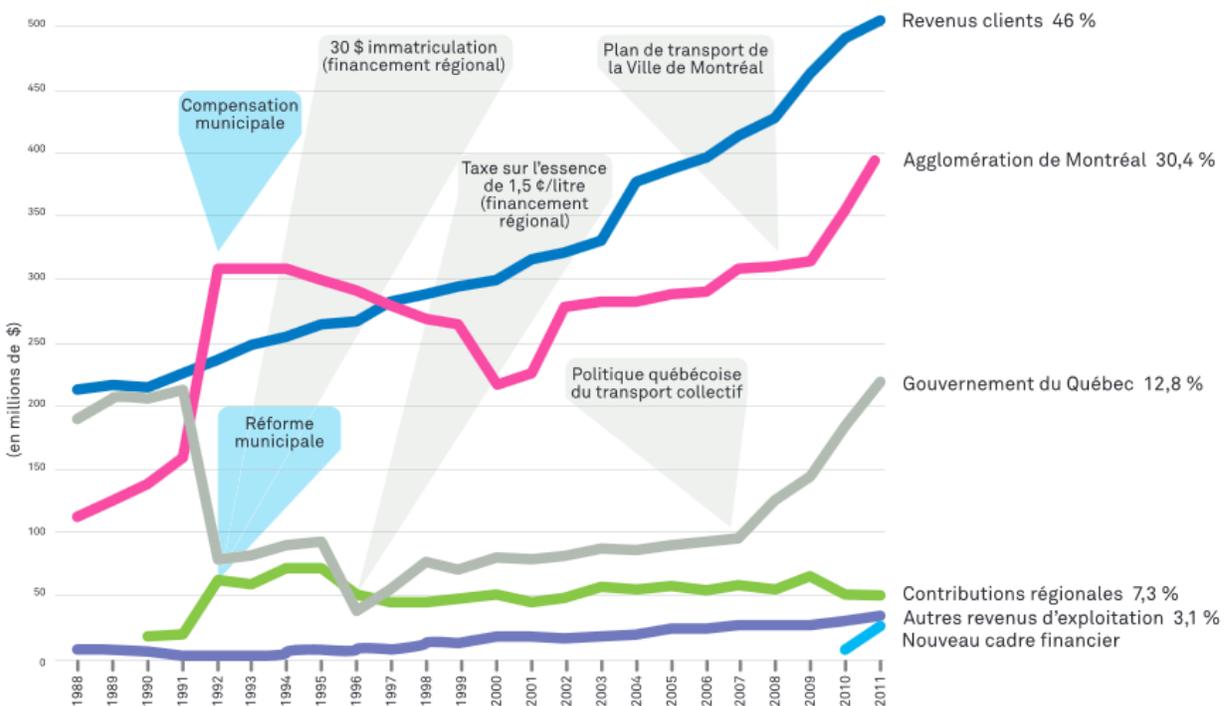


Fig. 21. Évolution des sources de financement de la STCUM/STM entre 1988 et 2011 (STM et Ville de Montréal 2012)

¹⁸² La récession des années 1980 forge déjà « un rapport de force plus favorable au patronat » (Desjardins 2011) et le Premier ministre Bourassa peut féliciter ironiquement les dirigeants syndicaux en 1988 pour « le climat harmonieux qui prévaut dans le domaine des relations de travail » grâce au concertationnisme (Le Devoir 1988).

essentiels (CSE), créé deux ans auparavant, n'a pas alors, et jusqu'en 1985, de véritable pouvoir de redressement (tableau 9), mais participe à l'élargissement de la définition des services essentiels, en particulier par rapport à l'entretien minimum et à la prévision de possibles urgences techniques décrits au chapitre 5. Le CSE pose ainsi la question de déterminer si la notion de services essentiels s'applique en cas de tempête de neige ou de verglas, ce qui ne semble pas le cas¹⁸³, mais constate par ailleurs, à la satisfaction de la direction de la CTCUM, un certain volontarisme dans la réaction à une panne d'électricité en situation de services essentiels, le 19 octobre, de même qu'une bonne collaboration générale à la mise en place d'un mode de circulation « plus efficace » du métro (Bastien et al. 1984).

Le CSE précise agir pour assurer la circulation des services de secours au niveau métropolitain et non pour limiter « les conséquences économiques de la grève ». Interrogé par *Le Devoir* le premier jour de grève, des syndiqués expriment cependant des doutes sur les conséquences d'un service en heure de pointe, plus efficace encore qu'hors période de grève de l'avis de toutes les parties (Dagenais 1984a). Mais Jim Flynn, président de la Fraternité, déclare le lendemain y voir les conditions d'une négociation, appuyé en ce sens par un Premier ministre René Lévesque enthousiaste¹⁸⁴ (Dagenais 1984b).

Cette vision conciliante de la Fraternité des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro (FCAOM), dont le président Flynn prétend en 1984 attirer la sympathie du public par un service plus efficace qu'en temps normal (Dagenais 1984b), se retrouve dans la deuxième grève avec services essentiels, du 13 avril au 10 mai 1987, également le fait des chauffeurs et opérateurs. Maurice Vézina, successeur de Flynn à la tête de la FCAOM, accuse ainsi la direction de « bousiller » les services essentiels en coupant des circuits de surface¹⁸⁵ (Rousseau 1987). Robert Perreault, président du CA, avait de son côté fait auparavant une « tentative ultime » de

¹⁸³ Un représentant de la CTCUM (non cité) « se dit satisfait de l'engagement du syndicat de respecter la liste de services essentiels » en cas de « situations exceptionnelles présentant un caractère de danger pour la santé ou la sécurité », sans préciser si les tempêtes y figurent, tandis que le représentant syndical (également non cité) « estime qu'il s'agit d'abord d'un problème municipal » et non « de transport » (Bastien et al. 1984).

¹⁸⁴ « Ça crée des ennuis[,] bien sûr[,] et éventuellement des tensions[,] mais ça ne ressemble à rien de ce qu'on a déjà vu », déclare-t-il face à une situation inédite dans « les vingt dernières années » (Dagenais 1984b, 1984c).

¹⁸⁵ « La loi est là, il faut la respecter, même si on n'est pas d'accord », déclare ainsi Vézina, avec une volonté claire de placer la loi (et l'opinion) de son côté (Rousseau 1987), et prenant aussi en compte les menaces d'intervenir du ministre du travail, Pierre Paradis, si les services essentiels n'étaient pas respectés (McGovern 1987a). Le contexte économique des années 1980 est également probablement facteur de cette plus forte prise en compte de l'« opinion publique ».

Le succès de cette stratégie est discutable, puisque les commerçants continuent de se plaindre de la perte économique irréparable causée par la grève – le service est en particulier coupé le week-end. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) ne se prive donc pas de mettre de l'avant un tout récent jugement de la Cour suprême selon lequel le droit de grève n'est pas garanti constitutionnellement (McGovern 1987a). Guy Chartrand, président de Transport 2000, renvoie dos à dos les deux parties en les accusant de ne pas collaborer, et accuse même le recours aux services essentiels d'encourager un pourrissement de la situation (McGovern 1987b).

« casser un vieux pattern et régler [la situation] avant la grève », « en grattant les fonds de tiroir » (cité in Binsse 1987b), là où en 1984 la direction n'avait pas daigné formuler d'offre finale. L'ensemble, malgré des actes de sabotage (Binsse 1987d), donne le portrait d'un concertationnisme en voie d'implantation.

Le modèle combatif, porté par le syndicat de l'entretien, se trouve en conséquence mis à mal. Ce dernier hésite ainsi à partir en grève en janvier 1987, par défiance face à ce qui est vu comme la fin du droit de grève (Binsse 1987a), et renonce après des moyens de pression symbolique et de nombreux actes de sabotage¹⁸⁶. C'est du 29 novembre 1989 au 19 mars 1990 que le STM effectue sa première grève légale depuis la mise en place du CSE, en fait une grève des heures supplémentaires, et se trouve donc confronté à l'instance de médiation. Le CSE se trouve d'abord vivement dénoncé en décembre par Normand Lamoureux, président du STM, comme venant « à la rescousse des patrons » (Doré 1989), après une première décision l'obligeant à retirer son appel au refus du temps supplémentaire, dans une période où le registre des échanges publics est particulièrement tendu¹⁸⁷. Des ajustements ont toutefois lieu par rapport aux conflits précédemment étudiés. Du côté du STM, la stratégie de renversement de la rhétorique de recherche d'efficacité s'avère ainsi désormais présente, avec en particulier l'argument de défendre la qualité du service contre les réformes administratives de Louise Roy et la dénonciation du recours à des sous-traitants « scabs » et incompetents pour pallier les heures non effectuées (Doré 1989, 1990b). Et du côté du CSE, un second avis rendu deux mois plus tard, en février, ne met plus uniquement en cause le STM, en ordonnant un « blitz » de réparations, mais exige également de la direction la suspension des nouveaux horaires face à sa stratégie de blocage qui « appliqu[e] avec zèle [l]a politique d'inspection des véhicules¹⁸⁸ » (Doré 1990a).

Cette évolution vers le concertationnisme, rapide pour la FCAOM mais également en cours plus lentement au sein du STM, est brutalement accélérée en 1991 par la décision provinciale de couper son financement des transports en commun. Face à la crise, la direction

¹⁸⁶ Les actions symboliques se limitent à des « pauses-café prolongées, chants et slogans » (Binsse 1987c). Au moins 300 actes sont dénoncés par la STCUM, entre autres des pneus d'autobus dégonflés, des bonbonnes d'oxygène vidées, des démarreurs sabotés, des pare-brise éclatés et une boîte retrouvée au plateau Youville avec l'inscription « Bombe STCUM Boum » (La Presse canadienne 1987; La Presse 1987; The Gazette 1987).

¹⁸⁷ « [Le STM] nous demande de capituler pour arrêter la guerre », s'énervent ainsi Hubert Sacy, porte-parole de la STCUM début janvier, tandis que Normand Lamoureux ne se prive pas de mentionner que la situation lui « rappelle étrangement l'époque de Lawrence Hanigan », là où Louise Roy prétendait mettre en place la concertation (R. Fortin 1990). Lui-même ne se privait pas quelques semaines plus tôt de promettre aux Montréalais un hiver les pieds gelés aux arrêts d'autobus du fait du blocage de la direction à négocier (Doré 1989).

¹⁸⁸ Le CSE suit ici pleinement la vision portée par la commission Martin-Bouchard d'apporter dans les négociations la recherche de conciliation là où par exemple, à l'inverse, le ministre de la sécurité publique, Sam Elkas, prend le parti de la direction et brandit la menace d'une loi spéciale (Gingras et Normand 1990).

obtient de « la grande majorité de notre personnel syndiqué » un gel des salaires en 1993 et un congé de contribution au régime des retraites de 8 mois en 1992, pour une valeur de 16,5 millions de dollars, la minorité étant sans surprise constituée des membres du STM¹⁸⁹. La décision est alors sans appel : « une réduction de l'effectif concernant 106 postes dans ce secteur, récupérant l'équivalent de 4,5 millions \$ » (L. Roy 1992b). Le conflit avec le STM s'enlisera au moins jusqu'en 1994 (La Presse 1994)¹⁹⁰, avec plusieurs menaces de grève (Le Soleil 1992; Gervais 1993) et sorties publiques pour dénoncer les conséquences des coupures sur la sécurité des voyageurs (Berger 1993) (cf. infra), mais l'essentiel est atteint : le modèle du syndicalisme combatif est mis au pas à la STCUM, après les coups de butoir des services essentiels, et devra laisser place au concertationnisme¹⁹¹.

Quatorze années sans grève se succèdent ainsi, jusqu'aux deux conflits entre la STM et le STM, du 17 au 23 novembre 2003 et du 22 au 25 mai 2007. La nouveauté, dès 2003, est la demande formulée auprès du gouvernement par Claude Dauphin, président du CA de la STM, soutenu par le maire Gérald Tremblay, pour modifier la Loi sur les services essentiels et interdire toute grève dans les transports en commun, au même titre que cela l'est déjà pour les pompiers ou les policiers¹⁹² (Corriveau 2003; Picher 2003; L.-J. Perreault 2003). Cette demande reste alors fraîchement accueillie par le ministre du travail, Michel Després, mais devient par contre le cœur du discours politico-médiatique en 2007¹⁹³, avec entre autres un éditorial en ce

¹⁸⁹ « Le Syndicat canadien de la fonction publique [SCFP] chemine lentement sur la voie du pragmatisme », peut titrer *Les Affaires* à propos des syndicats des chauffeurs (FCAOM) et des cols bleus (SPATPTC) (J.-P. Gagné 1991b), tout en affirmant, à propos d'un STM considéré d'une autre époque, que « [l]a bêtise a un fief, le syndicat CSN de la STCUM » (J.-P. Gagné 1991a).

¹⁹⁰ La grève de 2003 est probablement dans la continuité de ce conflit, puisqu'une revendication présentée comme prioritaire par Pierre Saint-Georges, président du STM, y est d'avoir « un droit de regard sur le régime de retraite » (Radio-Canada 2003), tandis que la STCUM avait décidé, en 1993, de prendre un congé de cotisation pour diminuer de 10 millions de dollars le surplus actuariel du fonds de retraite des employés de l'entretien, ce que le syndicat considère comme un vol (Pelchat 1993b, 1993c).

¹⁹¹ Les insultes fusent à l'unisson de la part d'éditorialistes entièrement acquis à la réforme néolibérale des transports en commun : le STM est dirigé par des « sépulcres blanchis », « pires exploiters du système de transport public de Montréal », dénonce ainsi Claude Masson (1991) dans *La Presse*; tandis que sa collègue Claudette Tougas (1992) parle quelques mois plus tard d'« un syndicat à mettre au pas » dont les membres semblent agir comme « une "bande de bébés boudeurs" » qui « mériteraient la fessée ».

Malgré des actes de sabotage dans les grèves de 2003 et 2007, le concertationnisme fait toutefois son chemin au sein du syndicat de l'entretien. Alain Brière, directeur exécutif aux ressources humaines, déclare ainsi en 2013 que le programme de partage des bénéfices associés aux gains de productivité, proposé au sortir de la grève de 2007, a permis de « pass[er] d'un climat de confrontation à un climat de collaboration » (interrogé in Fadil, Toulouse et Hafsî 2013).

¹⁹² L'argumentation consiste surtout à généraliser sur des cas précis, par exemple : 1) le transport est reconnu essentiel en heure de pointe, donc pour aller travailler; 2) or, les rythmes de travail se complexifient de plus en plus de nos jours; 3) donc il faut maintenir le service complet.

¹⁹³ Parmi les facteurs de court terme qui peuvent expliquer cette différence, on peut citer, en 2003, un climat social tendu comparé – probablement hâtivement – à celui de 1972 (L. Lévesque 2003a, 2003b), et à l'inverse en 2007 la prégnance du discours de Mario Dumont et de l'Action démocratique du Québec (ADQ), improbable opposition officielle (P. Lagacé 2007). Pierre Saint-Georges, président du STM, n'oublie d'ailleurs pas « ti-cul Dumont » dans la

sens de Jean-Paul Gagné (2007) ou un billet du chroniqueur Patrick Lagacé (2007), la prise de position en faveur de David Whissell, ministre du travail (Radio-Canada 2007), ou la proposition du président de la STM Claude Trudel de « restreindre, jusqu'à un certain point, le droit de grève¹⁹⁴ » (La Presse canadienne 2007b). Le CSE va d'ailleurs dans le même sens en ajoutant aux services essentiels, à la demande de la STM, le fonctionnement du métro en fin de semaine et non plus seulement de l'autobus, mais tout en rappelant agir pour la sécurité et la santé de tous et non contre le droit de grève (Jacob 2007).

Comme on a déjà pu le voir, la politique de rigueur budgétaire au niveau étatique mène à une relative montée en importance de la divergence d'intérêts entre d'une part la STCUM et/ou le niveau municipal, et d'autre part le niveau provincial. Cette différence d'intérêt plus que de sensibilité a en effet pour conséquence la recherche par la STCUM/STM de la disparition des grèves à toutes fins pratiques et le plus rapidement possible, pour laisser la place à un « mouvement collectif » vers la performance¹⁹⁵, là où l'objectif étatique principal semble se situer dans l'ordre inverse, avec l'établissement des conditions d'un syndicalisme concertationniste qui mette fin aux grèves à moyen ou long terme et permette une meilleure performance.

La nouveauté de la période est donc probablement double, avec tout d'abord l'institutionnalisation d'une tierce partie, le CSE¹⁹⁶, agent de médiation mais aussi et surtout de pacification par la minimisation de l'impact de la grève au nom d'intérêts supérieurs de sécurité et de santé, là où l'arbitrage ne pouvait se faire que selon l'état du rapport de force. La seconde grande nouveauté s'avère ensuite le désengagement financier au niveau de l'exploitation du réseau qui, par une doctrine de choc, inaugure en 1991 une crise permanente de sous-financement défavorable à toute contestation syndicale par la création d'un manque « structurel », essentialisé par des discours de bonne gestion de l'État. L'étonnant maintien de la combativité du STM, malgré 14 ans sans grève apparaît dans ce cadre une anomalie, et

liste de ses reproches à la STM et aux mondes politique, médiatique et universitaire, après la fin forcée de la grève, « le gun sur la tempe » (Duddin 2007b).

¹⁹⁴ Explorant une autre avenue, l'éditorialiste André Pratte (2007) préfère quant à lui proposer dans *La Presse* une privatisation partielle du transport public montréalais, reprenant en fait une proposition du rapport de Louis Bernard (2002) au MTQ sur le financement des transports en commun.

¹⁹⁵ Dans son bilan de ses années à la STCUM, Louise Roy (1992a) affirme par exemple avoir obtenu « la preuve que ce que les gens veulent, c'est se réaliser en faisant bien leur travail », le tout « en contribuant aux résultats de l'entreprise ». Pour cette raison, oubliant volontairement le STM, elle se félicite de « la maturité des positions [syndicales] prises en 1991 », dans une relation qu'il s'agit de « consolider ». On reprend par ailleurs l'expression « mouvement collectif » utilisée par la STM pour la supposée co-production STM/client d'une ville plus écologique dans la mesure où la fiction de production de la performance sur un pied d'égalité est comparable – et constitue le principe de base de la gouvernance.

¹⁹⁶ Dont les activités ont été intégrées à la Commission des relations de travail (CRT) en 2011.

favorise la proposition de mettre fin au droit de grève pour des individus qui ne respectent pas les règles du jeu dans la logique néolibérale.

Vétusté et sous-financement : vers une gestion de crise permanente (événements non-humains internes)

Le caractère fictif de la « naturalité » de ces réformes néolibérales ressort par ailleurs particulièrement dans leurs conséquences quant à l'appréhension des événements internes et non-humains. Dans le cadre de son long conflit avec la STCUM, le STM parvient ainsi à faire reconnaître publiquement à la direction, en 1994, que la réforme administrative a relégué au second plan stratégique et budgétaire l'entretien des véhicules, installations et équipements (Laberge 1994). Mais aux côtés de la crise budgétaire, les conséquences de la fluidification catégorielle, soit une attention toujours plus portée sur le résultat et non plus sur la cause¹⁹⁷, méritent d'être relevées.

La priorité semble en effet de plus en plus porter sur l'évitement d'une catastrophe, comme le 23 octobre 1990, lorsqu'un simple dégagement de fumée suite à un « surfreinage » dans le métro mène à une paralysie du métro entre Lionel-Groulx et Henri-Bourassa sur la ligne orange, en pleine heure de pointe. « Nous ne pouvons pas prendre de chances », déclare Michel Lebœuf, porte-parole de la STCUM. Cet événement reste toutefois peu couvert dans les médias, avec un court article dans *Le Journal de Montréal* (1990) et une brève dans *The Gazette* (1990). L'attention médiatique viendra quelques années plus tard, après le premier attentat à toucher un réseau de métro, à Tokyo en 1995 (cf. infra). Ainsi, pour un événement également anodin, lorsqu'une machine à laver défectueuse d'un commerce de la Place Bonaventure cause des émanations suspectes qui entraînent l'évacuation de trois stations de métro, le 10 juillet 1996, le traitement du *Journal de Montréal* se révèle catastrophiste, photo de civières et de combinaisons de protection à l'appui¹⁹⁸ (A. Bisson 1996).

¹⁹⁷ Entré à la STM en 1992, François Chamberland a dirigé à la fin des années 1990 l'une des premières équipes d'« ingénierie de la maintenance » à la STM, l'expression désignant l'accompagnement d'un bien industriel sur l'ensemble de sa durée de vie dans un objectif d'optimisation. Directeur exécutif des services techniques depuis 2012, il déclare : « Dans le contexte de coupe de services et de fuite des clients, il fallait être efficient au maximum avec les moyens du bord. [...] Nous avons donc mis l'accent au métro sur le résultat. Avant, nous suivions un budget, maintenant nous nous mesurons et nous faisons de l'amélioration continue. Nous faisons de l'ingénierie de la performance » (interrogé in Fadil, Toulouse et Hafsi 2013).

¹⁹⁸ À l'inverse, *La Presse* se moque d'une « tempête dans... une machine à laver » (Legault 1996). Suivant notre catégorisation, l'événement de 1996 correspond plus à un événement externe non-humain, et on le mobilise ici pour montrer l'évolution du discours sur des événements comparables et anodins.

Cette attention reste toutefois très procédurale et réactive, probablement surtout dans l'objectif d'éviter un accident mortel. Le seul exemple d'intervention recensée anticipant un événement est ainsi la préparation du passage à l'an 2000, sous la menace supposée d'un bogue généralisé. En fait de bogue, « les quelques cas de systèmes qui sont encore sous le microscope [en novembre 1999] sont mineurs, localisés, et ils ont peu ou pas d'impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise, ni ne mettent les opérations de celle-ci en péril¹⁹⁹ » (R. Tremblay 1999). Le passage à l'an 2000 est donc dans les faits l'occasion d'un grand projet de « réorganisation du secteur informatique » de la STCUM (c1999), au stade de la réflexion dès 1995. Le bogue est donc d'abord et avant tout un prétexte pour moderniser, mais aussi et surtout standardiser et centraliser l'informatique à la STCUM (1999a; Vachon 1997).

Le problème général reste le vieillissement du matériel et des infrastructures, qu'il s'agit de remplacer selon le programme Réno-Systèmes, pour une valeur estimée à 5,9 milliards de dollars²⁰⁰ (STM 2011c). La démarche s'avère ardue puisqu'il s'agit, outre d'intervenir sur un système complexe, d'« arrimer des équipements des Pierrafeu à ceux de Star [Trek] » (STM 2013b). Dans la continuité de l'exemple du bogue de l'an 2000, on peut ainsi citer le cas, développé en introduction, des huit pannes majeures du métro qui ont touché le réseau en 2012-2013 (Fortier 2013; La Presse canadienne 2013). Contrairement à de nombreux événements techniques cités auparavant, pour lesquels la responsabilité a été rapidement attribuée aux employés en charge, la communication porte ici très vite sur un impondérable technique²⁰¹. Une différence cocasse, dans la mesure où ces pannes sont liées au fiasco d'une coopération avec Alstom dans un projet de remplacement de la commande centralisée du métro, entamé en 2000 dans le cadre du projet Réno-Systèmes²⁰². L'appel d'offre, remporté en 2003 par Alstom prévoit ainsi un achèvement des travaux en janvier 2006, afin d'être en mesure d'intégrer avec succès le prolongement du métro à Laval, prévu pour être terminé à cette

¹⁹⁹ Le principal problème cité concerne le système Telbus de renseignement sur les horaires et a été réglé en basculant le calendrier interne à l'année 1972, puis en modifiant le système en 2003 (S. Gagné 1999; STM 2003a).

²⁰⁰ Le programme Réno-Systèmes, entamé en 1999, vise à « la modernisation de l'ensemble des systèmes de télécommunication et de contrôle des procédés d'exploitation » de la STCUM/STM, en particulier l'équipement d'exploitation qui a en général « atteint ou dépassé la fin de vie utile » (STM 2011c). Réno-Système est actuellement dans sa troisième phase, tandis qu'un programme Réno-Infrastructures a par ailleurs été lancé au début des années 2010 (STM 2011b).

²⁰¹ La porte-parole Isabelle Tremblay évoque par exemple une « défaillance d'un système informatique » de nature incontrôlable : « C'est revenu, c'est reparti. Tout s'entremêlait tellement vite », déclare-t-elle pour expliquer la panne du 20 juin 2012 (Angers 2012). De même établit-elle, à propos de la panne du 7 juillet 2012, un parallèle avec entre redémarrer le routeur Internet « à la maison » et redémarrer les routeurs de la STM (Harrold et Hinkson 2012) – en fait une centaine de serveurs (Benessaïeh 2013).

²⁰² La commande centralisée est constituée d'un ensemble de systèmes informatiques interconnectés, incluant des « équipements d'acquisition et de traitement de données répartis sur l'ensemble du réseau ». Le système doit entre autres permettre de gérer l'alimentation électrique, la ventilation, la détection de fumée, la signalisation ou la sonorisation (J. Bergeron 2011).

période (J. Bergeron 2011). Mais « l'ampleur et la complexité du projet » sont « sous-estimé[s] » par les deux parties, selon une note de service de la direction exécutive de 2011 (citée in Fortier 2013) et les délais comme les coûts explosent²⁰³. Le basculement complet du système sur la nouvelle commande centralisée a lieu entre septembre 2011 et mars 2012, suivi de modifications logicielles et matérielles visiblement insuffisantes avec encore une panne complète liée à la commande centralisée le 15 mars 2014 (Desrosiers et Lemay 2013; Benessaïeh 2013; QMI 2014).

Cette mise à jour s'avère d'autant plus difficile suite au désengagement financier provincial et alors que la STCUM/STM connaît un déficit structurel qui oblige à la recherche d'économies permanentes. Ce dilemme est relevé dès 1987 par le maire de Montréal Jean Doré, qui formule en commission parlementaire à l'adresse du ministre des transports Marc-Yvan Côté une critique sur sa volonté de désengager financièrement le gouvernement : à refuser de payer un total de 60 millions de dollars pour rénover les rames de métro, « nos voitures ne seront plus sécuritaires », et devront être remplacées pour un montant six fois plus élevé²⁰⁴ (Assemblée nationale 1987). Or, si la province ne se désengage pas totalement des investissements matériels et d'infrastructures, la crainte du maire Doré se trouve tout de même confirmée par une série de crises, obligeant la STCUM/STM à une gestion de crise permanente et non sans mettre en danger l'intégrité physique des usagers. Ainsi la STCUM doit-elle gérer en 1993 deux crises rapprochées, liées successivement à l'âge de la flotte d'autobus en août et à celui des métros en novembre. Les deux événements suivent un déroulé très similaire, mais avec une réponse gestionnaire différente, qui permet de situer précisément une rupture dans l'équilibre entre recherche de la performance et de la perfection quant aux événements non-humains internes.

Lors du premier événement, une poutrelle d'acier d'environ 1,2 m, rongée par la rouille, « travers[e] le plancher d'un autobus en marche pour être projetée à l'intérieur », selon le récit du *Journal de Montréal*. Le bus ne contient que deux passagers et personne n'est blessé. La STCUM retire donc 269 autobus pour vérification mais refuse de communiquer, mentionnant

²⁰³ L'appel d'offre est remporté pour un montant de 36,1 millions de dollars, incluant 10% de coûts imprévus, pour atteindre finalement 196,8 millions, et les travaux, durent au final neuf ans, de 2003 à fin 2012, le tout dans une ambiance exécrationnelle entre les représentants des deux entreprises (J. Bergeron 2011; Fortier 2013).

²⁰⁴ Le programme de rénovation des MR-63 est finalement financé par Québec à 75%, pour un montant de 69 millions de dollars censés prolonger de 20 ans la durée de vie utile des véhicules (STCUM 1993).

tout au plus une anomalie²⁰⁵ (Beauvais 1993). La gestion de crise s'avère catastrophique, ce que le directeur général Trefflé Lacombe et le président Robert Perreault reconnaissent fin octobre, présentant les résultats d'un rapport de la firme Raymond, Chabot, Martin, Paré (RCMP) commandé « pour qu'une telle situation ne puisse se reproduire ». RCMP met entre autres de l'avant l'incapacité de la STCUM à réagir « dans le cas d'un événement qui se dessine progressivement » et à en « apprécier correctement la gravité », actant donc de facto le caractère permanent de la crise pour la direction d'une entreprise dont le matériel et les infrastructures sont en fin de vie utile, voire obsolètes²⁰⁶.

La prise de conscience affichée sera vite confrontée à la réalité puisque, à peine un mois plus tard, une inspection de routine révèle un problème de soudure sur les pivots d'un MR-63 tout juste rénové par la firme AMF (aujourd'hui intégrée à Alstom), mais sans respecter la procédure de soudage. Face au risque²⁰⁷, la STCUM communique cette fois-ci avec force détails et sans délai sur une mesure technique au final similaire, avec également un retrait momentané des MR-63 (Laporte 1993b; Pelchat 1993a). La stratégie de communication se trouve donc renversée et Hugues Déry, directeur du matériel roulant, réaffirme qu'il est « impensable » de « [d]escendre un train en tunnel sans être sûr que la sécurité des usagers n'est pas assurée à [100%] » (sic). Mais le rapport à l'événement évolue également fortement puisque « patrons, ingénieurs, machinistes, mécaniciens, syndiqués ou non », chacun s'en vient « au garage Youville ou à [Honoré-]Beaugrand », selon Lionel Hervieux, directeur de la planification et des services techniques, cité au style indirect libre : « Le problème était majeur, [il] fallait le régler ». Daniel Côté, directeur du contrôle de la qualité, évoque même publiquement un précédent, en 1968, qu'on pensait avoir réglé par une modification du design du pivot. L'ingénierie se retrouve donc remise en valeur en même temps que la sécurité des usagers, dans la communication comme la pratique, loin du discours vantant les mérites de la gestion managériale : « L'ingénierie, [...] c'est un art, pas une science exacte », déclare ainsi Daniel Côté, qui par ailleurs affirme que « [n]ous savions qu'il y avait un problème de sécurité et on a

²⁰⁵ « Personne ne vous en parlera puisqu'on a évacué de cette affaire tous les détails trop techniques », déclare la porte-parole Odile Paradis (Beauvais 1993).

²⁰⁶ RCMP recommande en conséquence « la mise en place d'un plan de gestion des événements qui inclurait la participation de toutes les directions majeures de la Société » (Laporte 1993a).

²⁰⁷ Les pivots sont des pièces cylindriques qui relient le wagon au bogie. Une rupture du pivot est donc « très très grave » puisque l'habitacle « n'est plus guidé et peut sortir de la voie », explique Daniel Côté, directeur du contrôle de la qualité (Turcotte-Langevin n.d.-b; Pelchat 1993a).

agi en conséquence ». La solution retenue est enfin présentée comme celle de la sécurité contre « les recommandations des consultants²⁰⁸ » (Laberge 1993).

Les deux événements de 1993 s'avèrent donc fondateurs d'une gestion plus préventive²⁰⁹, issue d'un rééquilibrage en situation de crise entre deux rapports à l'efficacité, c'est-à-dire entre « performance » et « perfection ». La crise demeure toutefois permanente, à l'état latent avec, dans le discours public, d'une part la dénonciation en termes diplomatiques du déficit structurel de la STCUM/STM et d'autre part une tentative de réaffirmer la fiabilité et la sécurité du réseau. Après une interruption de 24 heures du service sur la ligne jaune, due à la « rupture d'un tuyau alimentant des systèmes de gicleurs », le président Claude Dauphin (2003) parle ainsi en 2002 plutôt de « l'importance d'investir dans la rénovation et le remplacement de certains équipements du métro », particulièrement les rames de métro (STM 2003e), une priorité de nouveau mise de l'avant en 2005 par Carl Desrosiers, directeur des opérations du métro, interrogé quelques mois après une panne de 80 minutes du système de téléphonie interne et après un léger incendie déclenché par un câble vétuste²¹⁰. Les conséquences du vieillissement du matériel et des infrastructures sont toutefois minorées sur le même argument du traitement préventif : « Ce que nous disons c'est que si nous bougeons immédiatement, il n'y aura pas de crise. [...] Mais si nous laissons traîner (*stretch it out*), alors nous aurons un problème de fiabilité (*reliability*) », déclare ainsi Desrosiers à propos du MR-63, affirmant que les pièces de rechange devraient devenir introuvables à l'horizon 2013²¹¹.

La crise semble devoir toujours se jouer à l'avenir, un événement majeur étant souvent minoré par l'affirmation de sa nouveauté, comme pour les pannes informatiques de 2012-

²⁰⁸ Ce revirement, cocasse puisque la gestion de crise a de facto été inspirée par des consultants, a de grandes chances d'être lié au fait qu'AMF avait de son côté sous-traité la tâche à une autre société, Valtec. Comme une victoire momentanée de la vieille garde, la méthode de réparation retenue est celle proposée par le STM, déjà testée sur des MR-63, là où la méthode proposée par AMF n'aurait garanti que six mois de sécurité, selon le service de l'ingénierie (K. Lévesque 1993a).

²⁰⁹ On peut citer entre autres le logiciel IGLO, mentionné dans le rapport annuel 1995, qui « permet de mettre sur pied et de gérer des programmes d'entretien préventif » pour « éviter les situations d'urgence et [...] rationaliser les coûts d'entretien » (STCUM 1996). Comme on l'a vu avec le cas du bogue de l'an 2000, cette gestion préventive s'inscrit dans la durée et se centre sur les conséquences attendues de l'usure matérielle, laissant de côté les impondérables d'un système complexe.

²¹⁰ La STM teste à partir de juin 2002 des prototypes pour la rénovation des MR-73, mais reste loin d'avoir signé un contrat pour le remplacement des MR-63, ce qui n'est finalement le cas qu'en 2010, à l'issue de longues procédures entamées en 2006 (STM 2002c; Pélouas 2010). Le renouvellement des MR-63 n'est pas pour autant le seul sujet abordé, puisque les dirigeants renvoient plus généralement à des mesures associées à Réno-Systèmes et Réno-Stations. En 2005, Claude Dauphin parle par exemple de la nécessité de renouveler le réseau de câbles, vieux de 40 ans (Radio-Canada 2005).

²¹¹ Les 463 rames du MPM-10 doivent en théorie être livrées d'ici la fin de l'année 2018 (Arsenault 2014). En 2005, déjà, trouver des pièces s'avère difficile, avec des « appels partout dans le monde » selon la porte-parole Odile Paradis, et de plus en plus la nécessité d'usiner les pièces en interne (Mercure 2005).

2013²¹², mais aussi et surtout par l'affirmation de la fiabilité générale du réseau. Une collision frontale sur une voie de garage de la station Crémazie est ainsi minorée par Pierre Laporte, porte-parole, qui parle d'une première depuis 1970²¹³ et affirme que le métro respecte les normes là où Claude Benoît, président du syndicat des opérateurs, appuie plutôt qu'« [i]l n'y a eu aucune simulation d'accident grave depuis 10 ans » (Noël 1995). De même, en 2005, Claude Dauphin insiste sur le fait qu'une étude de l'Imperial College of London (ICL) classe le métro montréalais comme « le plus sûr » au monde²¹⁴ (Block 2005).

En parallèle à cette double dynamique sur le financement et la sécurité des usagers, on peut enfin relever une fluidification catégorielle, perceptible pour les événements internes et non-humains environ à partir des attentats des métros de Tokyo et Paris, en 1995. Après la collision frontale du 18 août 1995, Claude Benoît n'hésite pas à faire le lien entre d'une part le manque de préparation qu'il dénonce et d'autre part les attentats des métros de Tokyo et Paris ainsi que les collisions mortelles des métros de Toronto et New York, la même année²¹⁵ : les autorités ont réagi à chaque fois de façon rapide et efficace, mais « [i]ci, ce serait le fouillis le plus complet », dénonce-t-il²¹⁶.

La fluidification catégorielle semble toutefois réalisée dans le discours gestionnaire lui-même après la « crise du verglas » de 1998, évoquée dans la prochaine partie, en témoigne le fait que cette référence est retenue en 1999 pour résumer la « crise des autobus à plancher surbaissé²¹⁷ » (STCUM 2000). Au-delà du couac du double-retrait de 360 autobus nouvellement

²¹² L'argument se retrouve particulièrement dans des situations d'accidents graves, comme dans une forme de variante de l'argument ad novitatem, où cette fois-ci la nouveauté d'une situation amoindrirait la responsabilité de la société. En 2014, la porte-parole Isabelle Tremblay affirme par exemple que Naima Rharouity est la première personne à décéder des suites d'un accident d'escalier roulant (Banerjee 2014), sans mentionner qu'il ne s'agit ni de la première passagère à décéder accidentellement, ni du premier accident dans un escalier roulant. La STCUM a en effet été condamnée en 1997 pour sa négligence répétée suite à un accident dans lequel un enfant de 2 ans a perdu quatre doigts en 1989 – d'autres mutilations d'enfants avaient été relevées (Boisvert 1997).

²¹³ En référence probable à l'accident de décembre 1971 au garage Henri-Bourassa, mais en oubliant au moins une autre collision au même endroit, le 18 février 1982 (Ostiguy, Hervieux et Robitaille 1982).

²¹⁴ La STM est membre depuis le tournant des années 1990 (« 15 ans » en 2014) du réseau Nova du Railway and Transport Strategy Centre (RTSC) de l'ICL, qui rassemble des métros de taille moyenne ou petite à des fins de benchmarking, sur la base d'un partage confidentiel d'informations (Harnack 2014; CoMET n.d.).

²¹⁵ L'attentat du réseau express régional (RER) parisien, le 25 juillet, est suivi d'un attentat en surface à Paris la veille de l'accident, le 17 août. L'accident du 11 août 1995, à Toronto, cause une semaine auparavant trois décès et est immédiatement considéré comme le pire accident de métro de l'histoire du Canada (CBC 1995; Hall 2005). L'attentat de Tokyo et l'accident mortel de New York (un décès) sont par ailleurs à peine plus anciens, datant respectivement des 20 mars et 5 juin. Enfin, si l'article ne le mentionne pas, une fausse alerte à la bombe est à relever à proximité de la station Du Collège dans la journée même du 18 août.

²¹⁶ On n'est donc pas uniquement ici dans la crainte d'un attentat, comme dans l'épisode de la machine à laver défectueuse de 1996 évoqué plus haut, mais bien dans la mise sur le même plan de deux types d'événements sur la base du résultat, à savoir le décès de passagers du métro.

²¹⁷ Le rapport annuel consacre une page entière à l'événement, là où la précédente « crise » des autobus n'avait eu droit en 1993 qu'à une soixantaine de mots, et un peu plus du double pour celle du métro. En plus d'une référence explicite, ce choix éditorial fait écho à la page complète consacrée à la « crise du verglas » dans le rapport annuel

livrés par Nova Bus, les 4 puis 9 janvier 1999, pour un problème de lubrification du « cylindre d'accélération », la gestion de crise suit pourtant à la lettre le modèle de 1993 avec la mise de l'avant de la constitution d'un comité d'experts et de techniciens et un mea-culpa appuyé de Jacques Fortin, directeur général, concernant la mise en service prématurée des autobus (STCUM 2000; Leduc 1999). C'est donc bien sur la réponse gestionnaire que le parallèle est effectué, le verglas de 1998 étant considéré comme une gestion de crise réussie.

Vers la quotidienneté de l'urgence (événements non-humains et humains externes)

Comme le suggèrent les deux exemples précédents de l'attaque au gaz sarin de 1995 et du verglas de 1998, le rééquilibrage entre performance et perfection n'empêche pas, dans le même temps, une mise au second plan des crises internes et de la technicité à partir de la fin des années 1990. Malgré la crise budgétaire latente qui remet en cause, au moins selon les critiques syndicales, les leçons des accidents de 1971 et 1974, la perception gestionnaire semble en effet celle d'une menace sous contrôle²¹⁸. Après l'incendie de la station King's Cross de Londres, le 18 novembre 1987, qui cause la mort de 31 personnes, Abe Limonchik, membre du CA de la STCUM n'hésite ainsi pas à affirmer qu'un tel accident ne se produirait pas à Montréal : « la révision a été faite [après 1971 et 1974] et Montréal possède à présent l'un des métros les plus sûrs du monde ». C'est également à la même époque que la réforme managériale portée par Louise Roy trouve un aboutissement à la « faveur » des coupures budgétaires, avec une évolution marquée de la culture syndicale vers le concertationnisme. Si l'on a vu que les perturbations demeurent, et que les nouvelles méthodes présentent leurs limites, les événements internes de perturbation peuvent toutefois être catégorisés comme de « vieux » enjeux, qui ne nécessitent pas de révision fondamentale dans l'approche gestionnaire.

Les évolutions évoquées pour les événements internes relèvent dans les faits souvent d'une contagion des nouvelles approches liées aux enjeux externes, qui étaient auparavant relativement ignorés, comme on l'a vu en début de chapitre avec l'exemple des tempêtes ignorées dans la définition des services essentiels. Une bonne illustration de cette contagion

1998. Le rapport 1999 ne fait par contre pas mention d'un épisode de verglas au mois de février, qui a immobilisé 80% de la flotte des autobus, une situation exceptionnelle selon la porte-parole Odile Paradis (STCUM 1994b, 1999b, 2000; Dumas 1999).

²¹⁸ « La Société maîtrise bien l'exploitation de son réseau et de ses technologies » affirme par exemple le plan d'entreprise 1988-1990 pour justifier de porter désormais plus d'attention à la clientèle (STCUM 1987a).

peut être trouvée à travers l'explosion d'un câble d'Hydro-Québec, le 15 avril 2000, au niveau de l'intersection Saint-Denis/Saint-Joseph, qui endommage des câbles de la STCUM situés juste au-dessus²¹⁹ : le rapport annuel, tout en désignant l'interruption du métro pendant 5h44 comme « la plus longue panne de son histoire », insiste plutôt sur la bonne gestion de crise, supposée reconnue à 70% par la clientèle dans un sondage de *La Presse* (STCUM 2001).

Les nouveaux enjeux des événements externes, dont on a retracé au chapitre précédent les conditions d'émergence, seront intégrés par la redéfinition de la mission de la STCUM et son intégration à une gestion métropolitaine. On reviendra donc, dans cette dernière section, sur l'interrelation entre événements externes humains et non-humains et sur la préséance accordée à la prévention des attentats, là où d'autres enjeux pouvaient être considérés aussi importants au cours des années 1990.

L'événement fondateur de la prise en charge contemporaine des événements externes non-humains survient le 14 juillet 1987, avec un épisode de pluies diluviennes qui paralyse de nombreuses artères ainsi que le métro à l'exception de la ligne jaune, du fait de pannes d'électricité et d'infiltrations²²⁰ (Radio-Canada 1987; Boissonneau 2000). L'ampleur de l'événement au niveau métropolitain mène, le 19 août 1987, à la création par le comité exécutif de la CUM d'un Comité des mesures d'urgences en vue de « faire le point sur les mécanismes d'urgence applicables au territoire de la Communauté » (Hamelin 1987). Louise Roy (1987) assure pour cela Michel Hamelin, président du comité exécutif de la CUM, de « notre entière collaboration » et mandate Lionel Hervieux, directeur adjoint au transport, à la liaison entre les institutions. Le CMU devient Bureau des mesures d'urgence (BMU) le 26 mai 1988, par la formalisation de l'entité de coordination des mesures d'urgences²²¹, qui vise à « harmoniser les mesures d'urgence en vue d'une intervention organisée et concertée pour circonscrire tou[t]

²¹⁹ Comme avec l'exemple de la machine à laver cité plus haut, l'incident relève de la catégorie non-humaine externe, à suivre notre division au sens strict. La distinction est toutefois encore une fois arbitraire, ne serait-ce que du fait de la vétusté des câbles d'alimentation de la ventilation et du système de communication, qui datent respectivement de 1966 et 1982 pour les lignes orange et bleue (Dumas 2000).

²²⁰ L'événement est par exemple cité en référence dans le *Journal de Montréal* après le bris d'une conduite d'eau de 20 cm, à l'intersection Maisonneuve/Stanley, le 6 juillet 1995, qui cause une interruption de service de la ligne verte entre Berri-UQAM et Lionel-Groulx et un début d'inondation métro Peel (Marsolais 1995; Le Journal de Montréal 1995). De même, un article de *24 Heures* évoque l'événement après une forte pluie, le 29 mai 2012, qui paralyse pendant plusieurs heures la ligne orange entre Berri-UQAM et Lionel-Groulx (Dionne 2012).

²²¹ Le BMU deviendra Centre de sécurité civile (CSC) en 1997, lui-même intégré au Service incendie de Montréal (SIM) nouvellement créé après les fusions municipales de 2002, en remplacement du SPIM (Courtemanche, Marcoux et Bellomo 2013).

sinistr[e] sur le territoire de la Communauté » et « agi[r] comme courtier dispensant les services requis pour les divers intervenants » explique son nouveau directeur, Fernand Gagnon (1989b).

Comme pour les Jeux olympiques de 1976, le rôle de la STCUM s'avère secondaire mais non négligeable. Une nouvelle mission, la sécurité civile, s'impose au-delà du traditionnel maintien de la bonne circulation des personnes dans la métropole, même si limitée « essentiellement [au] transport des personnes via nos services d'autobus » (Hervieux 1989) – celle-ci s'est depuis élargie, par exemple au maintien de l'ordre comme on l'a vu avec le transport d'étudiants détenus en 2012. S'ajoute également un rapport de subordination à l'autorité du BMU, inédit à la STCUM quant à la gestion de crise. Gagnon (1989a) exige ainsi des informations de la STCUM et convoque Hervieux en juin 1989 pour « un exercice d'alerte²²² » (G. Côté 1990) et le BMU débute en 1990 des négociations avec la STCUM pour une entente « sur les rôles et responsabilités de différents intervenants en situation d'urgence ». Les risques mentionnés correspondent à la fluidification catégorielle déjà évoquée, puisqu'on parle de « matières dangereuses », de « contamination de l'eau potable », de « panne d'électricité », de « chute d'aéronef » ou de « tornades – vents violents – pluie intense » (F. Gagnon 1990).

On n'est donc plus dans une réponse à un risque météorologique, mais dans la prise en compte de plus en plus large et dans une même structure, à laquelle la STCUM est intégrée, de situations de natures très diverses. Dès le 17 janvier 1991, le comité des mesures d'urgence (CMU) de la STCUM²²³ se réunit d'ailleurs pour discuter de « l'impact de tout acte terroriste qui pourrait survenir dans le cadre du conflit irakien²²⁴ ». L'ensemble des infrastructures est considéré comme à risque, mais la gestion de l'éventualité reste proche de celle d'une interruption normale du service, à quelques exceptions près comme une



Fig. 22. Visuel de la campagne « Voyager en paix » (Source : STM 2011a)

²²² C'est finalement Robert Caron, surintendant du Centre de communication surface (CCS) qui prend la place d'Hervieux, du fait que la fonction mobilise surtout des autobus (Tanguay 1989).

²²³ À ne pas confondre avec l'éphémère CMU de la CUM.

²²⁴ La menace du président irakien Saddam Hussein de recourir au terrorisme, dans le contexte de la guerre du Golfe, est prise suffisamment au sérieux pour prendre diverses mesures confidentielles concernant les transports et ouvrir à Montréal un centre d'opérations d'urgence de la GRC. Les soupçons portent en effet déjà à l'époque sur le dirigeant libyen Mouammar Kadhafi à propos de l'attentat de Lockerbie de décembre 1988 (P. Roy 1991). Dans le métro, Jacques Rompré (1990), directeur de l'entretien, envoie en octobre 1990 aux contremaîtres, chefs de section et chefs d'opération une version mise à jour de la consigne interservices numéro 3 (CIS 3) de 1988, concernant les appels à la bombe – de façon à « assurer la sécurité du personnel de CEM » (sigle inconnu). Cette mise en alerte en situation de guerre n'est pas unique, appliquée par exemple en 2014 lors de l'entrée du Canada dans la coalition contre le groupe État islamique (EI) (Saint-Arnaud 2014).

« surveillance accrue » des pompes en cas de « rationalisation (sic) du pétrole ». Une « coordination avec toute autre compagnie de transport public » est également prévue, marquant l'influence de la prise en charge des situations d'urgence par la CUM (STCUM 1991).

L'éventualité prise au sérieux d'un attentat dans le métro n'est pas nouvelle, avec déjà l'expérience des Jeux olympiques de 1976 et au moins une menace publicisée, en 1985, finalement fantaisiste²²⁵, plus une moyenne de trois faux appels à la bombe par mois selon les chiffres du SPCUM l'année suivante (Berger 1992). Mais la menace d'un attentat à la bombe reste toutefois relativement secondaire jusqu'en 1995, avec une plus grande attention portée sur la sécurité quotidienne, alors qu'en 1989 le sentiment d'insécurité dans les transports en commun a été très présent dans les médias²²⁶. « Même si le nombre d'incidents demeurait relativement stable, l'opinion publique s'est alarmée de leur gravité croissante et nous avons dû intervenir », explique Louise Roy (1990), en référence aux décès de Joseph Rose (23 ans), Jacques Bernier (16 ans) et Jason Brown (16 ans), successivement poignardés à mort dans un autobus ou le métro, en l'espace de quelques jours au cours du mois de mars²²⁷ – les « [t]rois [seuls] meurtres en un siècle de transport public » selon Hubert Sacy, porte-parole²²⁸ (Noël 1989; Colpron 1989a, 1989b; Hustak 1989). Est lancée au mois d'octobre une grande campagne « Voyager en paix » (fig. 22) (STM n.d.-a), qui vient compléter et unifier (avec succès) une gestion de crise par épisodes, sur un modèle légèrement différent de celui qui sera adopté en 1993 pour la crise latente liée au vieillissement du matériel : « à la suite de chaque incident, [le service des communications] annonce les mesures de prévention accrues qui viennent d'être adoptées, tout en incitant le public à utiliser les moyens de sécurité déjà à sa disposition » (Kugler-Gagnon 2004, 26-29). La prise en compte du ressenti, d'inspiration conservatrice²²⁹, n'est pas sans importance puisque c'est cette conception qui sera également

²²⁵ Les métros de Toronto et de Montréal avaient été placés en état d'alerte en mai 1985 suite à des menaces attribuées à l'Armée secrète arménienne de libération de l'Arménie (Asala). À Montréal, la menace d'une bombe concerne la station Atwater en heure de pointe mais il s'agit finalement d'une « mauvaise blague » formulée sous l'effet de l'alcool, de l'aveu même de l'appelant anonyme au *Journal de Montréal*. Le 12 mars, un groupe arménien avait attaqué l'ambassade turque à Ottawa, tuant un gardien (Kashmeri 1985; The Gazette 1985; Curran 1985; The Globe and Mail 1985). De même, le métro est mis à l'arrêt au complet pendant 1h25, en 1986, suite à la découverte d'un paquet suspect station Berri-de-Montigny (The Gazette 1986).

²²⁶ On commence à voir mention de problèmes de sécurité au début des années 1980, avec en particulier plusieurs vols à main armée ou par effraction dans le métro, entre la fin 1982 et le début 1983, qui mènent, entre autres, à l'installation de caméras liées à des boutons d'alarme, pour surveiller les loges des changeurs (fig. 23) (CTCUM 1984). Le discours reste toutefois relativement peu présent dans les journaux, après une série d'articles en 1985-1986, jusqu'à la première moitié de l'année 1989.

²²⁷ La CUM adoptera un règlement contre le port des couteaux dans les transports en commun (Saint-Jean 1989).

²²⁸ L'affirmation est pour le moins approximative, puisqu'un jeune de 16 ans a été poignardé à mort dans une confrontation entre deux gangs seulement deux ans auparavant (Mennie 1987).

²²⁹ La prise en compte de l'importance du ressenti dans la définition de la sécurité des usagers (et des employés) mène la STCUM à suivre une ligne conservatrice proche de la *broken window theory* de George L. Kelling et James

appliquée à des contextes moins politisés, pour prétendre se réapproprié par la gestion de crise des événements pour partie incontrôlables²³⁰. La stratégie de publiciser les politiques retenues est par exemple exportée, comme on l'a vu, aux événements internes et non-humains en 1993 – certes via un cabinet de consultants, qui participe à ce décloisonnement catégoriel partiel.

Et si, tout comme pour les équipements vétustes, une crainte du drame voit le jour, celle-ci concerne, du moins publiquement, un possible massacre dans le métro plutôt qu'un attentat²³¹. Un porte-parole du SPCUM fait ainsi référence en 1992 aux tueries de Polytechnique en 1990 (14 morts) et de l'université Concordia l'été même (4 morts) pour justifier de la nécessité d'organiser un exercice de simulation d'un tel scénario dans le métro²³² (Berger 1992). Il reste toutefois difficile d'affirmer que la perspective change brusquement après l'attentat du 20 mars 1995 à Tokyo (12 morts)²³³ ou celui du 25 juillet 1995 à Paris²³⁴. La préoccupation pour les mesures d'urgence préexiste avec le BMU et Michel Hamelin, président du comité exécutif de la CUM, exprime dès 1993 un



Fig. 23. Caméra installée après les vols de 1982-1983 (Source : CTCUM 1983)

Q. Wilson (1982), ou de l'analyse de Nathan Glazer (1979) en réaction à l'explosion de la pratique du graffiti dans le métro new-yorkais au cours des années 1970. Glazer affirme entre autres des graffitis qu'ils « persuade[nt] le passager que [...] le métro est un lieu dangereux » tout en reconnaissant que ce sentiment saurait être confondu avec un décompte statistique; l'important est pour lui de relever que l'environnement échappe au contrôle de l'autorité et doit être de nouveau maîtrisé. Le contre-modèle newyorkais s'avère d'ailleurs une référence fréquente (e.g. Normand 1989; Noël 1989). La présence de graffitis est inscrite dans un discours de décadence : « Des vandales, voyous (*hooligans*) et criminels à la petite semaine répandent la laideur et la peur », affirme par exemple en une *The Gazette* (Delean 1985).

²³⁰ La logique d'annonce de nouvelles mesures pour prétendre maîtriser une situation est paradoxalement beaucoup plus proche de la recherche de la perfection (plus de moyens) que de celle de la performance (mieux avec moins). Une forme de mise en cohérence a d'ailleurs lieu en 1991, avec l'abandon d'un programme de 7 millions de dollars pour améliorer la sécurité dans le métro annoncé en grande pompe en 1989. Face au succès, soit la forte baisse du sentiment d'insécurité dans les sondages, la dépense annoncée ne s'avère plus nécessaire. « [L]es perceptions sont plus importantes que les faits », déclare Hubert Sacy, porte-parole, en 1989 (Trottier 1991; Hustak 1989).

²³¹ Il est toutefois nécessaire de noter que le peu de sources internes accessibles sur le sujet à cette période force à la conjecture.

²³² Une telle situation se présente effectivement le 6 avril 1999 dans un garage d'OC Transpo, la compagnie de transport en commun d'Ottawa-Carleton : Pierre Lebrun, un ex-employé abat quatre de ses collègues avant de se suicider, suite à une situation de harcèlement et de violence psychologique institutionnalisés qui met OC Transpo au banc des accusés (P. Tremblay 2010). Au moins un exercice aura lieu, avec l'évacuation des îles Sainte-Hélène et Notre-Dame dans un scénario de fusillade au cours d'un grand événement (Thivierge et Kouacou 1999).

²³³ L'attentat de Tokyo a lieu dans cinq rames qui convergent vers la station Kasumigaseki, où se situent le siège du service de police et plusieurs ministères. L'objectif du gourou de la secte Aoum, Shoko Asahara, aurait été de semer une panique suffisante pour empêcher une descente de police dans ses locaux (AFP 1996a, 1996b).

²³⁴ L'attentat est le premier de la vague d'attaques à viser directement un réseau de transport. Une tentative a également lieu le 26 août contre la ligne TGV Sud-Est, près de Lyon; deux bombes explosent enfin à Paris, respectivement le 6 octobre près de la station de métro Maison-Blanche et le 17 octobre dans une rame du RER C proche de la station Saint-Michel. Les attaques sont attribuées au Groupe islamique armé (GIA), dans le contexte de la guerre civile algérienne (Johannes 1996; AFP 2010).

questionnement sur l'éventualité d'un acte terroriste à Montréal, en faisant référence à l'attentat du World Trade Center la même année (K. Lévesque 1993b). Et lorsqu'en 1998, la menace d'un attentat islamiste survient, Michel Fugère (1998), agent de prévention au service surveillance, prévient Manon Desautels, adjointe du directeur général Jacques Fortin, qui semble avoir fait l'objet d'une menace directe : « Sans être alarmiste, il ne faut surtout pas prendre à la légère une menace quelle qu'elle soit », écrit-il, encourageant son dirigeant à changer régulièrement de route en voiture et, s'il a un doute, à prendre une rue peu empruntée ou passer sur la lumière orange pour vérifier s'il est suivi²³⁵.

On pose en fait l'hypothèse que la référence à l'attentat de Tokyo, sans être ignorée, ne prend pas pour autant une place primordiale²³⁶ et ne devient importante, au moins dans le discours, qu'à partir du 11-Septembre, comme on le justifiera plus bas, après une première étape avec les vraies-fausse menaces d'attentat islamiste de 1998. Comme exemple de préoccupation plus directe de la STCUM, on peut en effet citer la guerre des motards qui oppose les Hells Angels aux Rock Machine entre 1994 et 2002, même si aucune déclaration en ce sens ne semble avoir été faite. Le 7 janvier 1997, un mini-van avec une fausse bombe constituée uniquement de fils connecteurs, stationnée en surface à proximité d'un bar fréquenté par des membres des Hells Angels, force ainsi à l'évacuation de trois stations de métro (Unland 1997). À un niveau plus institutionnel, un article du 29 septembre 1995 mentionne « la formation [imminente] d'une escou[a]de d'élite regroupant des experts [du SPCUM,] de la SQ, de la STCUM et de la GRC » annoncée par le ministre de la Sécurité publique, Serge Ménard, en d'autres mots l'escouade Carcajou, créée le 4 octobre²³⁷ (Cédilot 1995).

²³⁵ En mars 1998, une fausse alerte provoque l'achat de 5000 doses d'Atropine, pour traiter l'intoxication au gaz sarin, suite à des menaces d'attentat dans le métro (Paré 1998; Trottier et Pineau 1998). Après un message de menace le 4 mars concernant l'explosion de trois bombes la même journée, le SPCUM reçoit en effet, dans la semaine du 23 mars, un autre communiqué, d'apparence peu crédible – il mentionne des explosifs « de très très grande puissance » – signé Abou Djiha (1998), qui prévient de la possibilité d'une attaque du métro le 25 juin 1998 à l'« explosif conventionnel et biochimique » – c'est après ce communiqué que les doses d'Atropine seront commandées. Le 28 mars, enfin, un troisième communiqué évoque une explosion lors d'un match de hockey au centre Molson (Clément 2001).

La lettre de Fugère (1998) est quant à elle datée du 6 juin et classée dans le même dossier d'archives, sans plus de précision. « Je rappelle qu'il [Jacques Fortin] devient très vulnérable [dans ses déplacements]; ne sachant qui lui veut du mal, tout le monde devient suspect », écrit simplement l'auteur.

²³⁶ Un « plan d'urgence sur les infiltrations de produits dangereux » est élaboré en 1995, en collaboration avec la section « produits dangereux » du SPIM. Un exercice de mise en application de cette CIS 7 est organisé en 1996 station Atwater, mais sans publicité (aucun article de presse à l'époque) (Paradis 2001). Toutefois, les propos du commandant de la division des crimes contre la propriété au SPCUM, Douglas Hurley, chargé de l'enquête sur la cannette fumigène du métro Berri en 2001 (cf. infra), laisse à penser à une faible priorisation : « Le plan d'urgence, c'est une brique de papier, écrite il y a quelques années, qui était depuis sur les tablettes. Quand un événement comme celui [de 2001] se produit, il faut la ressortir. C'est évident qu'il y a eu des accrocs et qu'il y aura des ajustements à faire. Hier, c'était une sorte de rodage, de pratique » (L.-J. Perreault 2001).

²³⁷ La STCUM a signé avec le ministère de la sécurité publique, lors de la crise d'Oka, un protocole d'entente rédigé « en toute urgence » le 2 août 1990 sur le modèle du brouillon d'entente avec la CUM dans le cadre du BMU qui,

À constater le rapprochement effectué entre la tuerie de Polytechnique et les actes de violence dans le métro, on peut par ailleurs supposer qu'il en a été de même pour la guerre des motards, d'autant plus qu'au tournant des années 1990, « [l]es histoires de violences juvéniles remplissent les quotidiens » sur un ton alarmant, avec parfois une insistance sur la structuration potentielle des gangs sur un « modèle d'organisation semblable au crime organisé » ou leur montée en puissance face aux motards ou la mafia²³⁸ (B. Bisson 1989; *The Globe and Mail* 1989; Cédilot 1992; Laramée 2012). Les stations de métro sont en effet également le lieu de petits trafics et de rackets, où faire ses armes²³⁹. Une enquête journalistique de 2002 mentionne ainsi le cas d'un jeune de 17 ans qui s'est fait demander de pénétrer dans une station du territoire de son gang pour poignarder le dealer d'un gang adverse et devenir membre à part entière (Gordon 2002). Des confrontations de groupes peuvent également être relevées, avec par exemple un échange de coups de feu station Saint-Laurent en 1998, une confrontation avec un coup de feu tiré dans une voiture de métro en 1992 et un décès après une bataille rangée derrière une station non précisée, en 1993 (*The Globe and Mail* 1998; *La Presse canadienne* 1992, 1993).

Pour comprendre comment la référence à Tokyo a pris une importance dans la description des politiques anti-terroriste, avec une focalisation sur la crainte d'une attaque chimique plutôt qu'une attaque à l'explosif comme en France, il convient d'effectuer ici un retour aux événements non-humains externes, avec la crise du verglas de 1998 et plus

quant à lui ne sera ratifié par le CA de la STCUM que le 12 mars 1997. L'objectif affirmé dans le document est de pouvoir « évacuer des personnes [de la réserve de] Kahnawake » ailleurs sur le territoire de la CUM (Caron et Bourgon 1990; J. Blain 1990; STCUM 1997). L'entente est donc signée quelques jours avant l'intervention de l'armée, mais ne semble pas avoir été mise en application, à visionner les images d'époque (Obomsawin 1993).

Dans le cadre de la guerre des motards, on peut supposer que l'entente est renouvelée, pour une tâche similaire à celle demandée par le BMU. Le 17 janvier 1997, par exemple, un autobus amène à l'auditorium de Verdun une vingtaine de résidents de la ville (fusionnée à Montréal en 2002) après la découverte d'une bombe à l'extérieur d'une pizzeria (King 1997). De même, le 30 janvier de la même année, une cinquantaine d'habitants de l'arrondissement d'Hochelaga-Maisonneuve se réfugient dans un autobus le temps d'une intervention sur un camion piégé – en fait une fausse alerte (Malboëuf 1997). Deux rapports internes mentionnent respectivement six et sept évacuations liées à des appels à la bombe en 1995 et 1996, sur un total de 49, puis 56 interventions, donc la pratique s'avère relativement courante (Caron 1996, 1997).

²³⁸ Le parallèle est effectué plus tardivement par le maire Gérald Tremblay, commentant en 2007 la prise de contrôle du territoire du métro par le SPVM : « Il y a plus de possibilités [d'acte de] terrorisme, il y a aussi [les] gangs de rue. Et je pense que cela va empêcher beaucoup de personnes [de penser qu']elles peuvent faire ce qu'elles veulent dans le métro », affirme-t-il (Mennie 2007).

²³⁹ La moitié des suspects de crime dans le métro ont moins de 19 ans, rapporte le criminologue Pierre Tremblay en 2001. Chef de service au centre jeunesse Mont-Saint-Antoine, Pierre Bibeau précise que la station Honoré-Beaugrand est un lieu de recrutement des gangs, ce que résume avec un certain sens de la formule Jacky Salvant, agent de surveillance à la STCUM, à propos de la station Villa Maria : « Le métro, c'est la maternelle du crime » (Roux 2001). Les résultats d'un questionnaire de la maison Kekpart dans les écoles de Longueuil évoque quant à lui 7 situations de racket station Longueuil et une dans une rame de métro, sur un total de 94 situations (Allard 2001).

particulièrement à la commission qui l'a suivie, dirigée par l'ingénieur Roger Nicolet. En effet, si le rapport qui en ressort ne fait aucune mention explicite d'un risque terroriste au Québec, malgré ses 2 200 pages, cette préoccupation s'avère toutefois à l'esprit du président Nicolet²⁴⁰ et les recommandations dudit rapport participent, comme on va le voir, à créer les conditions d'existence de la réponse post-11-Septembre au sein de la STCUM/STM.

Les événements eux-mêmes, qui s'étalent du 6 au 10 janvier, ne sont pas sans nuire au bon fonctionnement du métro montréalais. Au plus haut de la crise, le 9 janvier, 2,5 millions de personnes sont privées d'électricité et le fonctionnement du métro est interrompu plus d'une heure et demi sur l'intégralité du réseau, accompagné de pannes partielles, jusqu'à 23 heures de temps sur un tronçon de la ligne orange et un tronçon de la ligne verte. Au total, les interruptions partielles auront touché le métro une cinquantaine d'heures et ce dernier fonctionne en traction lente, à 85% de sa capacité, durant une semaine entière, pour réduire la consommation d'électricité (STCUM 1999b; Mathieu 1999).

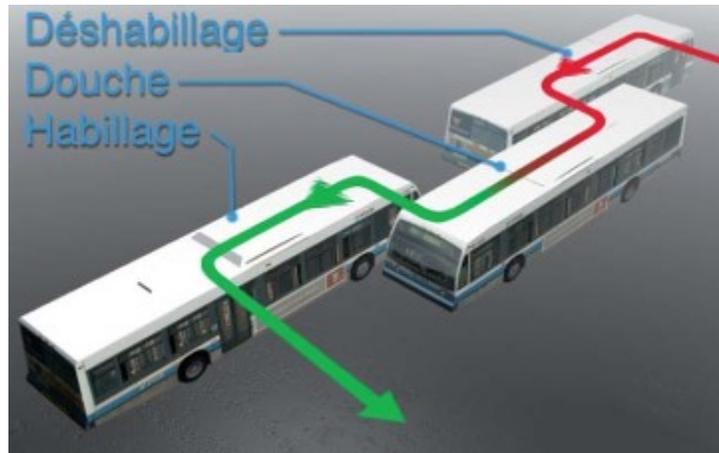


Fig. 24. Dispositif de décontamination avec des autobus de la STM (Source : Lagacé-Banville 2010)

La STCUM participe par ailleurs à la mise en place des mesures d'urgence, avec une « mis[e] en disponibilité [d']une centaine d'autobus et de chauffeurs » et la réponse à « 450 demandes de transport d'urgence de la part de l'armée, des corps policiers, des pompiers, du personnel infirmier[, etc.] ». Plusieurs interventions ont également lieu sur la Rive-Sud et en Montérégie, pour « prêt[er] main forte » à différents opérateurs de secours. Une partie

²⁴⁰ On peut juste relever dans le rapport quelques mentions comme celles des « ouragans, tremblements de terre, sabotages, crues exceptionnelles ou, plus simplement, erreurs de gestion d'origine humaine » dans une liste de « toutes sortes d'autres événements qui pourraient affecter le Québec » (Nicolet et al. 1999b, 280). Dans une entrevue au *Devoir*, Nicolet ajoute par contre aux sabotages des infrastructures ou du matériel d'Hydro-Québec – i.e. des actions syndicales – la possibilité d'attentats criminels ou terroristes (Francœur 1998). De plus, pour souligner ce qu'il désigne dans son rapport comme un manque de « culture de sécurité civile », Nicolet mentionne également l'exemple de la vague d'attentats felquistes, précisant que cette dernière « ne fait pas partie de notre notion de risque collectif », avec pour conséquence un déficit de prise en compte du risque terroriste (Francœur 1999).

La notion centrale du rapport, celle d'infrastructures essentielles (cf. infra), est paradoxalement développée en 1997 dans le rapport étasunien d'une commission ad hoc « en raison des craintes suscitées par le terrorisme informatique » et en référence aux attentats d'Oklahoma City (1995) et du World Trade Center (1993), note le rapport Nicolet, auxquels il faut ajouter entre autres l'attentat du métro de Tokyo (Marsh et al. 1997, 5 ; 14; Nicolet et al. 1999b, 39). Parmi les crises politiques citées en référence, le rapport mentionne aussi explicitement la Crise d'octobre (1970) et la crise d'Oka (1990) (Nicolet et al. 1999b, 140).

administrative du plateau Youville est enfin momentanément convertie en « centre d'hébergement » pour les employés et leur famille, puis en lieu de restauration pour les « équipes affectées aux mesures d'urgence » (STCUM 1999b).

Dans une présentation-bilan un an plus tard, Serge Mathieu, chef de l'exploitation du réseau des autobus, relève comme « plus grande faiblesse » de la STCUM l'« absence d'un plan global en situation d'urgence ». Il souligne également l'étroite collaboration des syndicats mais regrette les « problèmes de coordination avec Hydro-Québec et le Bureau des mesures d'urgence » (devenu le CSC)²⁴¹. La principale mesure annoncée est alors la création de l'Unité de coordination des mesures d'urgence (UCMU)²⁴², chargée « de la coordination des événements », de la communication et « des relations avec les centres de coordination de mesures d'urgence impliqués » (Mathieu 1999). Son objectif : « gérer l'imprévisible », selon Jean-Luc Thivierge et Kouamé Kouacou (1999), dans un document interne rédigé pour le comité technique permanent Plan d'urgence et règles d'exploitation (PURE), en se réappropriant le titre du rapport Nicolet²⁴³. Les conséquences « importantes et néfastes » sur « la sécurité ou la fiabilité » d'un événement « à caractère imprévisible » justifient la mise en place de mesures exceptionnelles, puisque la STCUM perd dans ce contexte « sa capacité habituelle d'intervenir efficacement²⁴⁴ ».



Fig. 25. Autobus-ambulance (Source : Lagacé-Banville 2010)

Gérer l'imprévisible implique un élargissement permanent du champ d'action, mais cette tendance n'est pas pour autant nouvelle à la STCUM/STM. On a déjà mentionné, à la fin du chapitre 5, le cas du comité interservices de 1981, qui estimait son mandat trop étroit et

²⁴¹ Dans une logique de performance, Serge Mathieu (1999) construit sa présentation comme un bilan comptable des « forces » et « faiblesses » de la gestion de crise. Dans sa présentation à la commission Nicolet, réalisée conjointement avec Carl Desrosiers, il utilise plutôt les expressions « problématiques opérationnelles » et « points forts », avec à chaque fois des « actions prises en réponse » (Desrosiers et Mathieu 1998).

²⁴² On peut supposer que l'UCMU est une évolution du CMU. Le comité PURE, créé en 1990, coexiste par contre avec l'UCMU, puisqu'en charge de la préparation du plan d'urgence et non de la gestion de crise; un membre du PURE apparaît d'ailleurs dans l'organigramme de l'UCMU, lequel est subordonné tant à la direction de la STCUM qu'au BMU/CSC (Kouacou 1990; STCUM 1999d).

²⁴³ Au début de l'année, Frank Zampino et Jacques Fortin (1999), respectivement président et directeur général, décrivaient à l'inverse la tempête avec fatalisme, sur le ton de l'évidence : « N'eût été [la crise] du verglas [...], la hausse de l'achalandage [de 0,5%] aurait été plus importante ».

²⁴⁴ Encore une fois, la liste des « principales consignes d'intervention », si elle comprend une « alerte à la bombe », des « interventions policières » ou une « infiltration de matières dangereuses », n'intègre pas explicitement la possibilité d'une attaque chimique comme à Tokyo en 1995 malgré l'existence d'une consigne spécifique (cf. infra) (Thivierge et Kouacou 1999).

recommandait la création du CMU; on retrouve ce constat en 1990, quand André Boudreau (1990), directeur d'exploitation des trains des lignes 1 et 4 se plaint que le PURE ne s'occupe plus juste des « règles d'exploitation » mais empiète désormais sur les « consignes d'intervention ». Après 1998, la STCUM ne se limite enfin plus à un rôle de « fournisseur de services, en support à d'autres intervenants », comme décrit dans le rapport Nicolet (1999a, 161), mais participe, entre autres, à l'élaboration de méthodes d'intervention à partir de septembre 1998, avec son intégration au tout nouveau Comité aviseur antiterrorisme de Montréal (CAAM), mis sur pied suite aux menaces d'attentat de la même année. En collaboration avec le SPIM est de la sorte conçu un « ingénieux système de décontamination de masse » (fig. 24). Sont également pensés au sein du CAAM des « autobus-ambulances », « aménagés à l'aide d'un système de courroies et de planches » (fig. 25) (I. Morin 2004). Pierre Pellerin, conseiller corporatif en mesures d'urgence à la STM, entre autres impliqué dans le CAAM, ne voit d'ailleurs pas beaucoup de différence entre une situation de mesures d'urgence et une situation quotidienne, où il continue de « participe[r] à l'élaboration des plans de mesures d'urgence, d'exercices et de simulations afin d'améliorer l'état de préparation » de la STM²⁴⁵.

De même, les interventions pour contrôler les « débordements » de mouvements politiques ne datent pas de la grève étudiante de 2012. La revue du CSC, *Le Lien*, mentionne ainsi, parmi « ce que l'on a vécu » à Montréal, la « [m]anifestation de 2 000 cols bleus devant l'hôtel de ville » en 1993²⁴⁶. Peut-être s'agit-il d'une intégration a posteriori, mais l'on peut faire remonter cette pratique au moins à 1995, avec 16 « transports policiers pour manifestation », dont onze autobus dans les dix derniers jours de la campagne du référendum – sans précision sur la nature des manifestations mais avec une mention « émeute » le soir des résultats, le 30 octobre. Le 22 juin 1996, on mentionne même déjà deux autobus mobilisés pour des transports de personnes arrêtées pour une raison inconnue (Caron 1996, 1997).

²⁴⁵ L'élargissement continu de la mission d'urgence de la STCUM/STM mène, dans le rapport annuel 2006, à une double-page étonnante sur la « contribution dans la communauté », avec un retour sur la participation de la STM à un service de navettes entre Montréal et la Rive-Sud suite à un déraillement sur une ligne de banlieue, au transport de 1 600 ressortissants libanais arrivés à l'aéroport Montréal-Trudeau dans le contexte de la guerre entre Israël et le Hezbollah, à l'évacuation des étudiants lors de la tuerie du collège Dawson puis à leur transport pour les funérailles d'Anastasia de Sousa, et enfin une augmentation du service de métro et d'autobus en heure de pointe suite à l'effondrement du viaduc de la Concorde. « Je suis convaincu que[,] lors de ces moments éprouvants, les employés de la STM impliqués dans les opérations [...] ont été en mesure de faire une différence », déclare Patrick Plamondon, chef d'exploitation à la direction de la logistique du transport, actant qu'il s'agit pleinement d'une mission de la STM au niveau métropolitain (STM 2007).

²⁴⁶ La revue mentionne également, quant au contrôle de foules, une « [é]meute sur le boulevard Saint-Laurent » en 1996 ou une « [é]meute dans l'arrondissement Montréal-Nord » en 2008 (Fafard 2008), respectivement après l'arrestation de deux punks et après la mort de Fredy Villanueva, abattu dans un parc par le SPVM.

La commission Nicolet de 1999 a un profond impact, puisqu'elle modifie l'appréhension des situations de crise, bien au-delà de la STCUM²⁴⁷. La volonté politique est d'ailleurs manifeste dès sa formation, avec un budget alloué de 7 millions de dollars (Michel-Kerjan 2002) et le choix d'un président auparavant à la tête de la commission sur les inondations du Saguenay de 1996. Cette fois-ci par contre le rapport s'intéresse à « la gestion sociale du risque technologique », et plus seulement aux « questions technologiques elles-mêmes », comme l'analyse Nicolet (interrogé in Francoeur 1999). L'objectif central du rapport reste l'instauration d'« une "gestion normalisée" du risque », autrement dit « gérer l'imprévisible », à travers notamment une « culture de la sécurité civile ». Tout comme pour la « bonne » gestion budgétaire, la « bonne » gestion de crise se doit en effet d'être apprise aux citoyens québécois, comme les y prédispose un sens de la « débrouillardise » et de la « solidarité » hérité des premiers colons (!) (Nicolet et al. 1999b, 279-280).

Pour ce faire, une notion centrale est défendue, devenu ensuite d'utilisation courante (e.g. CSC n.d.), celle d'infrastructures essentielles²⁴⁸. La notion prend pour acquis un bon niveau de « fiabilité » des « différents systèmes », mais ce « sentiment de sécurité » mène à ignorer un certain nombre de « risques inhérents à la complexité de notre société[, qui] sont d'autant plus dangereux qu'ils ne sont pas perçus comme tels », résume le rapport. La recherche de la performance, qui favorise « une généralisation des processus [de production] "juste à temps", ou encore l'élimination des redondances dans les modes d'organisation [...] s'appuient sur des analyses coûts-bénéfices » qui augmentent « par là même » la vulnérabilité des infrastructures à des événements exceptionnels, résumant les auteurs (Nicolet et al. 1999b, 39-41). Dès lors, « la gestion de crise ou de sinistre [...] prend en fait la forme d'une gestion aléatoire, au cas par cas et à la pièce, même si des adaptations sont nécessaires lors de chaque sinistre » (Nicolet et al. 1999b, 145).

Le rapport renouvelle donc les rapports de force entre recherche de perfection et de performance, en proposant un modèle à mi-chemin entre les deux puisque centré sur la

²⁴⁷ Serge Ménard (2002), ministre de la sécurité civile, écrit ainsi : « Les enseignements retenus de ces sinistres et les recommandations du rapport de la [...] Commission Nicolet, ont largement inspiré les actions du gouvernement dans l'élaboration de la Loi sur la sécurité civile, qui est entrée en vigueur le 20 décembre 2001 », soit la première évolution législative majeure depuis 1979.

²⁴⁸ Traduite de *critical infrastructures*, elle ne saurait être confondue avec l'expression similaire associée au droit commercial, traduite d'*essential facilities*. Le rapport Marsh, qui inspire la commission Nicolet, définit les infrastructures comme « un réseau de systèmes et processus indépendants, principalement de droit privé [et] conçus de main humaine qui fonctionnent de façon collaborative et en synergie pour produire et distribuer un flux continu de biens et de services essentiels (*essential*) ». « Certaines de nos infrastructures sont si vitales que leur mise hors service (*incapacity*) ou leur destruction aurait un impact débilisant sur notre défense et notre sécurité économique », ajoutent les auteurs, qui y incluent les réseaux de transport (Marsh et al. 1997, 3-4).

réduction de la possibilité que survienne un événement de perturbation, mais dans le même temps une recherche de prévention centrée sur l'output et non plus l'input. En d'autres termes, il s'agit d'introduire dans un modèle performant une part de l'ancien modèle, écarté comme dépassé, favorisant de facto le décloisonnement catégoriel, soit la création de systèmes de risques, et le traitement sur un même plan du verglas de 1998 et du 11-Septembre tout en corrigeant la vulnérabilité du système²⁴⁹.

En décembre 2001, le député libéral Jacques Dupuis précise, avant l'adoption de la *Loi sur la sécurité civile*, adaptation législative d'un certain nombre de conclusions du rapport Nicolet²⁵⁰ que « le projet de loi sur la sécurité civile revêt une importance accrue depuis, bien sûr, les événements du 11-Septembre », et la « conscience » de l'importance de la sécurité civile s'est « solidifiée » (sic) au point que l'opposition a accepté de « collaborer avec le gouvernement » pour l'adoption du projet de loi et « faire éclore ce que le ministre a appelé une culture de la sécurité civile ». Dupuis établit d'ailleurs un lien direct avec la crainte d'attentats terroristes : « Si un événement semblable devait survenir chez nous, est-ce qu'on [serait] prêts à répondre? » (Assemblée nationale 2001).

Quelques mois auparavant ont donc eu lieu les événements du 11-Septembre aux États-Unis, dont l'interprétation s'avère particulière à Montréal, car précédée d'un « attentat terroriste dans le métro de Montréal », selon l'« historique des sinistres » du CSC (c2013), en fait une simple cannette fumigène métro Berri-UQAM. Le qualificatif du CSC s'avère quelque peu obscène²⁵¹, mis sur le même plan que les tueries de Dawson (2006) ou Polytechnique (1989), mais renvoie au caractère fondateur de l'événement, survenu le 2 septembre. Une cannette de

²⁴⁹ Le rapport Nicolet ne recourt pas à la notion de résilience, mais l'usage de celle-ci s'est depuis imposé pour élaborer une stratégie de protection des infrastructures essentielles, en témoigne une intervention sur la « résilience du métro de Montréal » de la part d'Éric Gagnon et Guy Parent, respectivement inspecteur-formateur et coordinateur à la section prévention des incendies à la STM, à l'occasion d'un colloque du ministère de la sécurité publique (MSP 2014). Cette notion illustre bien l'entre-deux perfection/performance : le métro de Montréal possède par exemple une certaine robustesse du fait du trajet parallèle des lignes orange et verte au centre-ville et de l'existence de correspondances communes à l'ouest et à l'est, ce qui permet de pallier une éventuelle panne partielle par un transfert des passagers d'une ligne à l'autre (cf. Derrible et Kennedy 2010). Toutefois cette résilience préexiste de loin à ce nouveau discours et est attribuable au paradigme de la recherche de perfection. À l'inverse, la prise en compte d'une possible dispersion de fumée ou de gaz, si elle est testée dans plusieurs exercices comme en 2007 et 2013 (TVA Nouvelles 2007; P.-V. Foisy 2013), ou en situation réelle avec les fumigènes de 2001 ou 2012, est également prise en compte dans une optique de performance puisque la fonction première des postes de ventilation reste d'« abaisser la température dans le tunnel pour améliorer le confort des clients » (STM 2012c, 109).

²⁵⁰ La députée libérale Fatima Houada-Pépin reproche même au gouvernement péquiste de ne pas s'être penché suffisamment sur le rapport Nicolet : « ce livre n'est que le livre principal, mais il y a quatre volumes comme ça avec des recommandations au gouvernement » (Assemblée nationale 2001).

²⁵¹ *Le Devoir* parle d'un « attentat au gaz lacrymogène sans gravité » (Myles 2001), mais le *Journal de Montréal* préfère un traitement sensationnaliste, centré sur la dénonciation de ce qui aurait pu arriver dans cet « attentat terroriste », « pire attentat à survenir dans le métro depuis son inauguration » (Gauthier 2001a).

gaz lacrymogène, déclenchée au pied des escaliers mobiles menant à la sortie, provoque l'évacuation de la station et une mise en quarantaine de 300 personnes parc Émilie-Gamelin, dont une centaine s'enfuit. Une dizaine de passagers et deux employés retardataires reçoivent par ailleurs la consigne de rester confinés dans un bureau de la station. Le déclenchement du plan d'urgence aura pris 51 secondes, avec l'activation de 17 ventilateurs qui évacuent la fumée en l'espace de deux minutes (Gauthier 2001b; D. Fugère 2001a; Gervais 2001; L.-J. Perreault 2001; Paradis 2001; Myles 2001).

Dès le 4 septembre, Jean-Guy Sabourin, porte-parole de la Fraternité des constables et agents de la paix (FCAP), déclare : « Cet incident démontre que nous devons cesser de penser que Montréal, ce n'est pas New York. Une attaque au gaz sarin avec plusieurs morts, comme cela est arrivé à Tokyo il y a quelques années, peut aussi se produire chez nous ». Mais la porte-parole Odile Paradis réfute alors cette affirmation, par l'argument classique du « système de sécurité parmi les plus efficaces de l'industrie ». D'ailleurs, « la procédure a été appliquée et respectée. Tout s'est bien déroulé », affirme-t-elle, même si un dossier de quatre pages du *Journal de Montréal* s'affaire à critiquer les lacunes dans le processus d'évacuation (Gauthier 2001a, 2001b; D. Fugère 2001b). La référence à Tokyo et au « bioterrorisme » semble s'imposer dans le discours médiatique, et l'éditorialiste Yves Boisvert (2001) évoque « le mérite de certains *twits* », qui ont permis de démontrer la nécessité d'agir sur le sujet du terrorisme, « mieux que bien des colloques sur les mesures d'urgence²⁵² ».

Deux évolutions majeures sont à retenir, la première étant la publicité du traitement des événements terroristes et la seconde l'importance renouvelée du référentiel tokyoïte. Là où un exercice en 1996 concernant la possibilité d'une infiltration biochimique n'avait fait l'objet d'aucune présentation publique, la CIS 7 correspondant aux procédures d'urgence dans ces situations est désormais détaillée en conférence de presse, avec présentation des éléments enregistrés par la vidéo-surveillance et du compte-rendu précis des temps de réaction dans les étapes du processus d'urgence. Malgré un exercice de relative autosatisfaction, est également présenté « ce que l'on va faire », selon le désormais classique trio points forts/points faibles/actions requises (Paradis 2001).

²⁵² Trois suspects sont recherchés dès les premiers jours de l'enquête, mais les policiers reconnaissent trois semaines plus tard l'absence de piste et aucune arrestation n'a été mentionnée depuis dans la presse (The Windsor Star 2001; The Gazette 2001). Plusieurs situations menant à des évacuations ont depuis eu lieu, comme station Peel en décembre 2005, avec vingt minutes d'interruption de service entre Berri-UQAM et Atwater (Parkes 2005), mais sans nouvelle situation majeure jusque 2012.

Dans des extraits d'un document interne de juin 1995, probablement la CIS 7, on peut lire en toutes lettres que « [d]ans tous les cas, c'est la sécurité des personnes qui doit être la première priorité » (STCUM 1995), ce qui laisse à penser à une évolution de relativement long terme, mais avec une volonté d'avancer à couvert – probablement pour éviter que le métro ne devienne un lieu anxigène. Huit ans après les crises « techniques » de 1993, l'ensemble des catégories semble désormais concerné par cet impératif de publicité.

Dans le même temps, la publicité médiatique du détail des événements du 2 septembre favorise une discussion sur les causes et les solutions à la crise faisant appel à des références très nombreuses, issues de trois des quatre catégories d'événements, même si la principale reste celle de l'attentat de Tokyo²⁵³. Ce floutage catégoriel dans l'explication s'inscrit dans une forme de confusion collective où tout devient menace potentielle, en l'absence d'un équilibre dans le traitement d'une éventualité fortement improbable mais avec une crainte sur ses conséquences. Deviennent ainsi une menace « deux photographes aux allures arabes » (sic) prenant des photos « de la structure et des murs » de la station Sauvé, qui déclenchent en conséquence « une enquête d'importance » (Pigeon et Goyer 2001). De même, à l'extérieur du métro, l'organisation d'une manifestation pro-palestinienne ou l'attaque d'une base militaire en Afghanistan sont des raisons suffisantes à une mise en veille du centre de commandement, du fait de l'augmentation prévisible des alertes à la bombe (Duddin 2001).

L'importance de la référence à l'attentat de Tokyo s'avère enfin étonnante, tant « ce type d'attaques est d'une rareté extrême » en comparaison, en particulier, aux attentats à l'explosif (Leman-Langlois 2008). Un facteur explicatif, outre la psychose de l'anthrax en 2001 (5 morts) est probablement institutionnel, à travers les conditions de création du CAAM, en 1998. Selon Philippe Pichet, commandant au SPVM interrogé par un comité sénatorial, le CAAM est créé pour permettre un échange de connaissances, et en premier lieu pour permettre aux policiers de profiter de l'expertise des pompiers face aux risques biologiques ou chimiques, après les menaces d'attentat de 1998. « [C]e sont des événements avec lesquels nous n'étions pas habitués », explique Pichet (RRSSS Montréal-Centre 2003, 30; Parlement du Canada 2010). Le retour dans les médias du récit des menaces de 1998, à la faveur d'un procès parisien, permet également aux autorités de mettre de l'avant leur préparation, par l'existence du CAAM depuis

²⁵³ Outre l'omniprésence de Tokyo, on peut relever l'utilisation militante d'une cannette récupérée au sommet des Amériques en avril 2001, suggéré par la SPCUM (Banerjee 2001), un lien tracé par l'éditorialiste Brigitte Pellerin (2001) entre la piste militante et la gestion par le maire Pierre Bourque de l'occupation du squat Préfontaine, une comparaison avec la gestion du bogue de l'an 2000 (Boisvert 2001), avec la simulation d'une attaque au botulisme et au sarin au port de Montréal en 2000, avec des colis suspects et des accidents industriels au gaz chloreux ou à l'ammoniac (Leduc 2001a), ou enfin avec la crise de l'anthrax (Leduc 2001b).

trois ans (Alarie 2001). Un léger recentrement sur la menace explosive aura d'ailleurs lieu après les attentats de Madrid (191 morts, 2004) et de Londres (56 morts, 2005), lorsque des données issues d'un site grand public, metrodemontreal.com, sont découvertes chez un suspect dans l'enquête de l'attentat ferroviaire de Madrid (Carroll 2005).

Quoi qu'il en soit, la possibilité d'un attentat terroriste international s'avère désormais considéré comme la menace principale, là où comme on l'a vu la possibilité d'une nouvelle tempête majeure ou la guerre des motards avaient pu être considérées sur un plan au moins équivalent. Les bouleversements qui suivent le 11-Septembre mènent ainsi à une mise au premier plan du métro comme cible potentielle d'attaque au niveau mondial, quand les deux autres menaces s'avéraient plus localisées. Suite aux attentats de Madrid et du métro de Moscou (39 morts), en 2004, Wolfgang Meyer, président de l'Union internationale des transports publics (UITP) et Benedikt Weibel, président de l'Union internationale des chemins de fer (UIC), se fendent de la sorte d'une déclaration commune qui affirme que « le monde du transport public, qui n'a été qu'épisodiquement une cible dans le passé, semble constituer désormais une des cibles les plus importantes en raison de sa vulnérabilité » (Meyer et Weibel 2004). Dans la



Fig. 26. Le métro pour illustrer le terrorisme

synthèse d'une table ronde européenne sur le sujet, les représentants de plusieurs opérateurs de transport en commun se mettent même d'accord pour affirmer :

Jusqu'au 11 septembre 2001, on pouvait estimer que le risque d'être la victime d'un attentat terroriste était très faible et que donc le principal effet du terrorisme était une perte de confiance et un sentiment de "peur" pour la population en tout point comparable aux conséquences du vandalisme. [...] Avec les attentats terroristes du 11 septembre 2001, deux règles tacites du terrorisme ont été transgressées : d'une part, ne pas tuer massivement afin de ne pas s'aliéner l'opinion publique et, d'autre part, préserver la vie des auteurs d'attentats (Bayliss et al. 2003).

Ce nouvel ordre de priorité se retrouve également dans le métro de Montréal, puisqu'un document interne au SPVM de 2010 place la ville souterraine en tête des préoccupations antiterroristes (Thibault 2010), mais peut-être moins par l'effectivité de la menace, puisque la probabilité de réalisation d'un « incident hautement destructeur » est « pratiquement nulle » (Leman-Langlois et Brodeur 2009a), que par le risque ressenti, renforcé de facto pour l'action antiterroriste de la GRC et du SCRS, qui ont à plusieurs

reprises évoqué des projets d'attentats contre des infrastructures de transport canadiennes²⁵⁴. Ladite priorité est également utile du point de vue de la STM pour le financement d'investissements en termes d'infrastructures et d'équipement, avec par exemple en 2005 l'annonce par le ministre fédéral des transports Jean Lapierre du programme « Voyagez en sécurité » qui ouvre aux réseaux de transport en commun de six villes canadiennes, dont Montréal, un budget de 80 millions de dollars sur trois ans pour financer des investissements à hauteur de 75% et un budget de 8 millions de dollars pour des exercices de situation d'urgence à Montréal, Toronto et Vancouver (Gouvernement du Canada 2005). La STM annonce en retour vouloir investir dans la vidéosurveillance au sein des autobus et rappelle avoir investi 100 millions de dollars en deux ans dans la modernisation des technologies de surveillance en place (Myles et Castonguay 2005). En 2007, la STM obtient de nouveau du prolongement du programme fédéral 3,6 millions de dollars pour l'« amélioration » de la vidéosurveillance dans le métro (Gouvernement du Canada 2007).

L'intégration de la vidéosurveillance dans une politique antiterroriste est certes souvent défendue par la rapidité de l'identification de suspects suite à un attentat, comme à Londres en 2005 ou à Boston en 2013 (Bergin 2013; McVeigh 2007). Toutefois, il reste évident que, sauf cas hautement exceptionnel, un tel investissement servira également à une démarche autrement quotidienne, assumée par la STM (2006b), qui se réjouit de « mieux répondre à ses besoins et aux attentes de sa clientèle en regard de la prévention et de la sécurité tant au quotidien que face à des actes potentiels de terrorisme ». Malgré la plus grande importance accordée au terrorisme dans le discours, la politique concrète repose toujours sur la restauration d'un sentiment de sécurité et de confiance dans le mode de transport. Valéry Thibeault (2009)

²⁵⁴ Adil Charkaoui, montréalais incarcéré en 2003, est ainsi accusé d'avoir évoqué en 2002 la planification d'une attaque biochimique contre le métro montréalais, et d'avoir également eu en 2000 le projet d'attaquer un vol Air France Montréal-Paris (de Pierrebourg 2013a). En 2010, Michel Juneau-Katsuya, ex-agent du SCRS, affirme à QMI (2010) que les transports en commun de Montréal et d'Ottawa figuraient parmi les cibles de Hiva Alizadeh, Misbahuddin Ahmed et Khurram Sher, arrêtés à Ottawa et à London. En 2013, Chiheb Esseghaier est de même arrêté à Montréal, et Raed Jaser à Toronto, les deux étant accusés de viser la ligne Via Rail Toronto-New York – deux éléments de la biographie d'Esseghaier sont mis de l'avant dans la presse : sa formation en génie biochimique et son mode de vie itinérant principalement dans le métro de Montréal (de Pierrebourg 2013b).

Ces accusations sont difficilement vérifiables, souvent issues d'interprétations et de recoupements indirects sur ce qui peut rester un projet loin de toute concrétisation, et participent donc à créer une menace autant qu'à empêcher la réalisation d'un projet d'attentat – le journaliste André Noël dénonce même un travail de manipulation des médias de la part du SCRS ou d'autres instances dans de nombreuses affaires, avec entre autres des préoccupations de budget ou de législation (Noël 2007). Au vu des révélations médiatiques concernant les menaces d'attentat biochimique dans le métro en 1998 (cf. supra), on peut d'ailleurs affirmer que le communiqué d'Abou Djihad est le fait de Gilles Breault, alias Youssef Mouammar, informateur du SCRS protégé par le service – à la demande du SCRS, la GRC aura par la suite étouffé l'affaire des menaces, selon une enquête de *La Presse*. La création du CAAM qui s'ensuit et donc la politique antiterroriste montréalaise reposent de la sorte, quant à leur événement fondateur, sur les conséquences de la protection et du financement d'un informateur féru de produire des communiqués de menaces d'attentat (Noël 2001).

ne manque d'ailleurs pas de faire le lien entre crainte d'un attentat terroriste et crainte d'un acte de vandalisme dans une étude sur le ressenti des passagers du métro de Montréal quant au terrorisme, et conclut que la surévaluation du risque terrorise favorise, pour son effet de réassurance sur les personnes concernées, une politique proche de la *broken window theory*. On peut toutefois s'interroger sur la possibilité que le risque ressenti soit effectivement amoindri par ces mesures, précisément par son caractère potentiellement hautement destructeur²⁵⁵.

Comme on l'a vu avec la priorité accordée au terrorisme plutôt par exemple qu'au vandalisme, les évolutions décrites ne sont pas nécessaires, et s'inscrivent dans des contraintes plus larges, par exemple le nouveau discours porté par la commission Nicolet et le ministre de la sécurité publique Serge Ménard. De même, sur un plus long terme, le modèle de l'efficacité centré sur l'output a dû être adapté face à un certain nombre d'obstacles pour finalement s'imposer : la rupture gestionnaire des années 1980 ne mène à un certain équilibre qu'à partir de la moitié des années 1990, d'une manière formalisée par le rapport Nicolet.

L'équilibre nouveau vers lequel tend le modèle de la performance n'est par ailleurs pas seulement celui d'une attention plus marquée sur l'output, mais également celui d'une dévalorisation de l'input, relégué à la sphère des enjeux maîtrisés, comme on l'a vu avec les catégories internes d'événements. Contrairement au modèle de perfection précédent, sérieusement ébranlé par les accidents de 1971 puis 1974, ce nouveau modèle de la performance a l'avantage de prévenir des remises en cause du discours de vérité, puisque la cause devient moins importante que la prévention de ses conséquences, et même que la prévention du ressenti de ses conséquences effectives ou potentielles. Cette mutation mène ainsi à prendre en compte l'efficacité sur une échelle de temps de plus en plus restreinte, délaissant la continuité pour le discontinu puis même de plus en plus pour l'hypothétique. De même, on constate un décloisonnement de catégories auparavant distinctes dans le discours et la pratique, ainsi qu'on avait pu le voir avec le traitement spécifique des événements non-

²⁵⁵ Dans le cadre d'un projet de l'institut Dominion (devenu Historica Canada en 2013), le journaliste de *La Presse* Richard Héту (2006), qui se voit demander « d'imaginer ce que serait le Canada en 2020 », ne peut s'empêcher de postuler que survienne, le 13 octobre 2020, un attentat au gaz tabun dans cinq trains du métro de Montréal orchestré par la secte imaginaire « Victoire suprême », après déjà une attaque fictive au gaz VX dans le métro de Boston quelques temps auparavant, qui aurait poussé les autorités à prévoir comment réagir à cette éventualité. 310 personnes décèdent alors selon son scénario, très proche de l'attentat de Tokyo en 1995... mais également des réponses institutionnelles déjà en place en 2006, qui ne sont pas évoquées par le journaliste. De même, la couverture du livre *Terrorisme et antiterrorisme au Canada* (Leman-Langlois et Brodeur 2009b) est-elle illustrée d'une photo de l'exercice « Métropole 2005 », station Square-Victoria (fig. 26) (STM 2006c).

humains externes, et il devient de plus en plus difficile dans l'analyse de distinguer événements internes et externes, humains et non-humains.

Mais cette évolution n'empêche pas que la gestion doive s'effectuer au quotidien, et la réponse au risque le plus grand se conjugue ainsi avec une mise en compatibilité d'un risque toujours plus hypothétique et d'une recherche quotidienne de performance. La crise elle-même devient de plus en plus permanente, tant au niveau budgétaire que par la nécessité d'intégrer la prise en compte de l'hypothétique dans des fonctions plus quotidiennes, comme on a pu le voir avec la ventilation, la vidéo-surveillance ou l'intégration par la STM d'une mission récurrente d'intervention en situation d'urgence. La prévention de l'improbable devient donc la base nouvelle sur laquelle la performance au quotidien se fonde.

CONCLUSION

« Dans le passé, pour être un gestionnaire (*manager*) à la Société des transports de Montréal, vous deviez être un ingénieur. Et Carl Desrosiers, directeur général, [pense] qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une bonne chose. [...] "Je suis un ingénieur; je connais ces gars-là... nous sommes pas mal concentrés sur la mécanique (*on the machine*), sur l'aspect technique. [...] Maintenant nous sommes bien plus centrés sur le client" » – « *STM: From the Ice Age to World-Class Service* », Leah Harnack, Mass Transit Magazine, juin 2014

L'exemple de la grève étudiante de 2012, développé en introduction, avait pu nous montrer la collaboration totale et assumée de la STM à la répression par les forces policières d'un mouvement social d'une ampleur rare, dans ce qui semblait pleinement faire partie de la normalité gestionnaire et de la mission de la STM. Cette prétention dépolitisante contraste fortement avec l'influence durable qu'ont pu avoir les opérations policières aux cours des longs mois de confrontation sur le ressenti des manifestants (J.-A. Boudreau et al. 2014). Sur la base de cette réponse à une « mise en crise » du bon fonctionnement du réseau, on a donc pu montrer l'intérêt d'étudier l'essentialisation gestionnaire de l'efficacité du service, capable de justifier par exemple une opération de profilage politique à grande échelle sur la ligne jaune le jour du Grand prix de F1 de 2012.

Cette remise en cause analytique de l'essentialité de l'efficacité pour démontrer la conflictualité entre gestion et politique impliquait une mise en perspective historique, ainsi qu'un travail de définition. Une première difficulté a alors été le constat du peu d'écrits consacrés à l'efficacité ou à la gestion en sciences humaines et politiques, souvent relégués à l'arrière-plan de l'analyse. On a donc choisi, pour notre revue de littérature puis pour la définition de notre cadre conceptuel, de recourir à des écrits autant « scientifiques » que « professionnels », démarche qui nous a semblé la plus cohérente au vu de l'intérêt scientifique récent pour le sujet. On se situait de la sorte contre Boltanski et Chiapello ([1999] 2010) qui critiquent toute utilisation d'une notion « professionnelle » au motif que cela participe à la reproduction du système – supposant une possible extériorité de la critique – mais également contre Beck (2000), qui nie tout rapport de force et prend la théorie néolibérale du risque qu'il décrit comme un projet émancipateur et apolitique pour une nouvelle modernité. L'entre-deux, soit la prise en compte

distanciée du discours du néolibéralisme, avait déjà été présentée par Foucault dans son cours *Naissance de la biopolitique* (de Lagasnerie 2012).

Beck apporte toutefois, au-delà de sa prétention apolitique et anhistorique, une pierre essentielle à notre travail, par la définition du risque comme ressenti. Si le risque, donc la situation à éviter, est aujourd'hui théorisé comme indépendant d'un calcul statistique, on peut en effet supposer qu'il en est de même pour l'efficacité, soit la situation à rechercher. L'efficacité gestionnaire n'est donc pas seulement la production attendue d'un bien ou d'un service, elle est également associée à un imaginaire, c'est-à-dire une représentation de ce que serait l'optimum inatteignable. La gestion, dans cette perspective, est la recherche d'accomplissement de cet imaginaire, non seulement par l'efficacité, mais également par l'internalisation maximale du risque²⁵⁶.

On a souhaité, sur ces principes, déterminer si la définition de l'efficacité du service du métro connaissait une évolution au fil des ans, en même temps que les principes gestionnaires en place à la STM, et donc que les représentations sociales qui guident ces derniers. En d'autres termes, on a souhaité déterminer si l'efficacité devait être considérée sur le seul plan de la production d'un service ou si elle répondait également à des critères sociopolitiques et méritait d'être mieux considérée dans la production scientifique.

Dans une perspective foucauldienne, on a donc retracé, sur une période d'un siècle, l'apparition de trois modalités d'application du pouvoir gestionnaire, qu'on a désigné par le groupe social qui en a la charge plutôt que par son contenu : l'efficacité de l'urbaniste, de l'ingénieur et du manager. Pour ce faire, on a retenu quatre catégories d'événements de façon à mettre de l'avant des discontinuités temporelles et/ou thématiques. On reviendra donc dans ce qui suit sur les étapes du passage d'un principe de perfection à un principe de performance en reliant nos résultats aux hypothèses exposées dans le chapitre 2, avant de rattacher notre propos au cadre d'analyse foucauldien présenté au chapitre 3 pour exposer les limites de notre travail et les perspectives qu'il peut offrir pour des recherches futures.

²⁵⁶ Cette dernière, en plus d'enlever un obstacle à la réalisation (théorique) de l'imaginaire gestionnaire, participe en effet d'une légitimation techniciste et dépolitisante de celui-ci. Définir l'efficacité par le risque, c'est en effet délégitimer tout critère alternatif.

Du continu au discontinu, puis à l'hypothétique

La construction du métro de Montréal s'avère relativement tardive, à comparer à d'autres métropoles. Les premières tentatives remontent au début du XX^e siècle, mais sont entre autres remises en cause par les difficultés financières de la Ville de Montréal. Une conjonction de facteurs, notamment la relance économique à partir de la Seconde Guerre mondiale, le renouveau de la fréquentation des transports en commun dans un contexte de rationnement et la saturation du réseau de tramway qui s'ensuit, favorisent le retour d'un projet de métro. La MTC, qui a la réputation de tirer parti de son monopole et d'offrir un mauvais service est remplacée en 1951 par la CTM, qui relève désormais de la municipalité. Face aux hésitations et converti au projet du métro, le maire Drapeau prend le dossier en mains en 1961, soutenu par le gouvernement. Le métro ouvre finalement en 1966.

La construction d'un métro à Montréal est loin d'être évidente, même au cours des années 1960. Elle s'impose d'ailleurs comme solution de compromis entre promoteurs de l'automobile et défenseurs du tramway. Le métro n'est d'ailleurs pas le seul moyen de transport associé à un progrès technique et social, puisque les réformistes défendent longtemps l'automobile et la construction d'autoroutes comme solution au monopole de la MTC. De même, la solution de progrès alternative au tramway est tout d'abord l'autobus.

La préoccupation au cœur du débat entre les différents camps reste constante, à partir des années 1910 : lutter contre la saturation du réseau routier, particulièrement dans le quartier des affaires. Le métro est également décrit par ses promoteurs comme nécessaire au développement futur de Montréal suivant la logique planificatrice d'un métier d'urbaniste en pleine émergence. Le moyen de transport est aussi pensé comme un facteur de progrès, tant économique que social. Dernier grand argument, il permettrait à Montréal d'assumer sa puissance économique face à sa rivale Toronto, à une époque de grande confiance dans l'avenir de la métropole. Il est enfin à noter que ces arguments sont en fait relativement consensuels au sein de l'élite montréalaise, puisque souvent utilisés par les partisans des différents camps, à l'exception peut-être de celui de la puissance économique, plus spécifique à la construction d'un métro.

Les préoccupations de cette efficacité métropolitaine semblent à première vue perdurer au sein de l'administration du métro, mais prennent un caractère peut-être plus rhétorique, à des fins de financement du fonctionnement ou de prolongement du réseau. Par ailleurs, le contenu des arguments et préoccupations évolue : après l'ouverture du métro, la modernité

technologique est ainsi fortement mise en avant et remplace la fierté d'une métropole en déclin. De même, si l'argument récent de la protection de l'environnement n'est dans les faits qu'une évolution d'une préoccupation ancienne pour la pollution urbaine, il devient tout de même au cours des années 1990 un propos central de la STCUM et remplace entre autres l'idée de progrès social, emportée par la crise budgétaire de 1991.

L'efficacité métropolitaine correspond, dans la modélisation de nos hypothèses présentées au chapitre 2, à l'efficacité E_1 , soit les conditions préalables à une efficacité plus quotidienne. On a pu voir que cette dernière ne commençait en effet à être théorisée, environ à partir du rapport de la CTM (1953), qu'une fois acquis le principe de la construction d'un métro pour limiter la congestion en surface. On voit également que son importance devient secondaire du fait de la durabilité des infrastructures, même si l'on verra plus bas qu'un « renouveau » d'attention lui est consacré depuis deux décennies environ.

À cette recherche d'efficacité urbanistique s'ajoute donc, à partir d'un certain degré de concrétisation du projet du métro, une réflexion sur la bonne organisation quotidienne et interne du réseau. La passation de relais entre urbanistes et ingénieurs se fait d'ailleurs d'autant plus facilement que la plupart des urbanistes ont une formation d'ingénieur. Sans surprise, l'objectif général de bon fonctionnement demeure le même jusqu'à aujourd'hui. Toutefois, des évolutions dans la définition de l'efficacité vont survenir au fil des ans, avec un passage progressif de la fierté originelle d'un fonctionnement technique proche de la perfection, qui ne demande que des améliorations à la marge, à la recherche actuelle de la satisfaction de la clientèle la plus complète possible. La période qui s'étend de 1966 au début des années 1980 est celle de ce changement d'approche, ou plutôt de l'émergence d'un nouveau rapport à l'efficacité.

Les grèves de 1967 et 1974 montrent une convergence de la direction et des syndicats sur la nécessité de maintenir les infrastructures et le matériel du métro en état pour une remise en service la plus rapide possible. La définition des « services essentiels » est donc purement technique, sans réelle préoccupation pour le service aux usagers. La communication publique antigreve, sans traduction interne retraçable, porte d'ailleurs plus sur l'incapacité de la CTM/CTCUM à accomplir sa mission que sur des usagers lésés et reflète surtout la logique de la confrontation entre syndicats et patronat, marquée par de nombreux actes de sabotage d'une part et des dizaines de poursuites judiciaires de l'autre. La direction définit au fil des années et des conflits une stratégie d'ordre militaire, basée en interne sur le contrôle de l'espace du métro et sur la connaissance des mouvements de l'ennemi interne, et à l'extérieur sur des campagnes

de relations publiques pour s'assurer le soutien du gouvernement, en particulier par l'obtention du vote de lois spéciales. L'argument de la sécurité reste presque complètement absent, puisque cette notion renvoie surtout à l'intégrité matérielle du réseau. Au tournant des années 1980, un basculement rhétorique s'effectue et les grévistes commencent à être considérés par la direction, sur la base du résultat de leurs actions, au même titre que d'autres catégories d'événements. En parallèle de cette chosification dépolitisante, l'évolution du rapport de forces syndical au Québec favorise l'extension de la notion de services essentiels aux usagers du métro par des interventions législatives qui limitent l'exercice du droit de grève, parallèlement à une importance croissante accordée au service à la clientèle au sein de la direction.

L'illusion de quasi perfection technique entretenue par la direction de la CTM/CTCUM se trouve sérieusement remise en cause en 1971, avec la mort accidentelle de l'opérateur de métro Maccarone et un rapport du SPIM sévère sur le risque élevé d'incendie dans le métro et sur l'insuffisante prévention des accidents. Mais l'élément humain est considéré comme le maillon faible et rendu responsable de l'accident, comme dans bien d'autres situations, et le risque est appréhendé selon un rapport coût/bénéfice. C'est finalement l'accident de 1974, qui concerne cette fois un train avec des voyageurs, qui force la direction à une réflexion sur la prévention des accidents. L'importance de la prise de parole de la base syndiquée dans cette évolution crée une tension avec la direction, quant à l'équilibre efficacité/sécurité, qui se trouve finalement réglée par le choix de la direction de privilégier la confiance des usagers, là où les travailleurs évoquaient également leurs conditions de travail. Cette redéfinition du risque vers le maintien de la confiance des usagers dans la sécurité du métro a lieu alors que débute plus largement l'évolution du modèle gestionnaire vers celui de la performance.

Les pannes d'électricité ou tempêtes sont au début considérées de façon différente des pannes internes, d'une part car leur cause externe empêche la direction d'agir dessus, et d'autre part parce que la métropole est souvent elle-même concernée et que la mission de l'entreprise dans ce cadre est de pallier les perturbations causées dans la circulation. La fiabilité de l'alimentation électrique du métro devient donc une priorité, renforcée par le risque d'accidents en surface créé par une situation exceptionnelle; le risque est donc pris en compte de façon différente, hors d'un calcul coût/bénéfice, dans le cadre de la mission d'efficacité métropolitaine de la CTM/CTCUM. Cette confrontation à une cause extérieure au réseau mène enfin aux premières préoccupations recensées d'une meilleure collaboration avec une institution extérieure, en l'occurrence Hydro-Québec et le SPCUM.

La dernière catégorie d'événements, principalement représentée par des actes politiques de perturbation ou de destruction, est prise en compte tardivement à la CTCUM. Ignorée, selon nos recherches, durant la période d'activité du FLQ, la possibilité d'attentats à la bombe commence à être prise en compte au moment des Jeux olympiques de 1976, après l'attentat des JO de Munich. Une simulation d'attaque à la bombe dans le métro est organisée pour sceller la collaboration de nombreux services susceptibles d'être impliqués dans une situation d'urgence. La possibilité de morts causées intentionnellement dans le métro mène à une réflexion interne, concrétisée en 1981 par la création d'un comité des mesures d'urgence, après un appel à la bombe, probablement le fait d'un employé. S'ensuit une préoccupation plus importante pour le résultat des événements et pour le risque en général, de moins en moins perçue selon un rapport coût/bénéfice.

Un nouveau rapport au risque, et donc à la sécurité, émerge donc à partir de la catégorie des événements externes et non-humains puis, imposé par des acteurs extérieurs à la direction, au sujet des événements humains, internes comme externes. Cette approche se caractérise de façon générale par la prise en compte de situations peu prévisibles et qui échappent pour partie à la seule action de la direction. Concernant les événements externes, elle mène d'ailleurs, en réponse, à la lente élaboration de partenariats avec différentes institutions sur la base de leur domaine d'expertise respectif.

Il convient toutefois de distinguer deux évolutions définitionnelles du risque au sein de la CTM/CTCUM. En effet, la première à survenir, au tournant des années 1970, qui concerne surtout les pannes d'électricité ou les tempêtes, fait l'objet d'hésitations internes qui attestent une discontinuité mais est tout de même issue d'une approche coût/bénéfice, mêlée à une réinterprétation de l'efficacité métropolitaine E_1 . Pour résumer, la probabilité est plus forte, dans le cadre d'un événement inhabituel de ce type, que des blessures voire des décès surviennent; or, la mission de la CTM/CTCUM est d'assurer une bonne circulation en surface et l'entreprise dispose de deux réseaux complémentaires (autobus et métro) pour parer à ces situations; donc prévenir ce risque plus élevé par un service momentanément renforcé et adapté à la situation fait partie de la mission de transport de la CTM/CTCUM. La réponse à un événement externe non-humain correspond donc à ce qu'on a qualifié dans le chapitre 2 de capacité d'adaptation à une variation exceptionnelle de la demande ou de l'offre, soit l'efficacité E_3 . Une dimension supplémentaire de risque est donc introduite, mais sans bouleverser pour autant l'approche E_2 de l'efficacité, soit ce qu'on a qualifié d'efficacité quotidienne.

À l'inverse, la tempête médiatique qui suit l'accident de 1974 ou la préoccupation pour la possibilité d'attentats qui survient à partir de 1976 changent fondamentalement l'importance de E_2 . Une question se trouve désormais posée par différents acteurs extérieurs à la direction (syndicats, commissions, médias, etc.) : à quoi bon avoir un métro régulier si l'on risque de décéder d'un événement certes peu probable, mais qui *pourrait* survenir. La différence n'est encore que peu théorisée par la direction, mais va se révéler centrale pour les années suivantes. Elle se fait d'ailleurs sentir dès 1981 avec la création du CMU en réponse à un appel à la bombe. Ce nouveau rapport au risque, celui de la prise en compte d'une potentialité de destruction – i.e. de remise en cause des conditions de possibilité du service, soit E_1 –, correspond à l'efficacité E_4 . C'est dans sa logique de conséquence plutôt que de cause que débute la fluidification catégorielle qui va caractériser les décennies qui suivent.

Cette redéfinition générale de l'efficacité, au début des années 1980, est accompagnée d'une passation de pouvoir des ingénieurs vers une nouvelle catégorie d'acteurs, celle des managers, actée par une importante réforme administrative. Face à la forte expansion de l'entreprise, la gestion de la CTCUM doit désormais être le fait de spécialistes, qui apportent avec eux la perspective d'une gestion centrée sur la satisfaction de la clientèle et non plus sur l'exploitation du réseau, considérée maîtrisée. La logique néolibérale de performance, qui va de pair avec la maîtrise des dépenses, crée toutefois une crise budgétaire structurelle avec le retrait gouvernemental du financement de l'exploitation en 1991.

La crise de 1991 met fin pour 14 ans aux grèves à la STCUM, mais cette période sans conflit ouvert n'est rendue possible que par une décennie de réduction progressive de l'exercice effectif du droit de grève. Le CSE, créé en 1982, participe en particulier à l'élargissement de la notion de services essentiels par une préoccupation affichée pour la sécurité des habitants de Montréal. La structure participe également à l'émergence d'une approche concertationniste au sein de la CTCUM/STCUM, dans la mesure où les syndicats entrent progressivement dans une logique de rallier l'« opinion publique » plutôt que de se confronter à la partie patronale. Seul le STM résiste quelque peu à cette tendance, mais non sans s'inquiéter de plus en plus de l'image publique qu'il dégage. Les grèves du STM en 2003 et 2007 sont finalement traitées sur le mode d'un combat d'arrière-garde, et la question de la fin du droit de grève dans les transports en commun est ouvertement évoquée.

Les coupures budgétaires ont également une conséquence importante au regard de la gestion des pannes internes, au même titre que l'attention désormais plus forte accordée aux

conséquences d'un événement plutôt qu'à sa cause, particulièrement après l'attentat de Tokyo en 1995. La réponse gestionnaire à un événement de perturbation s'avère procédurale : l'objectif est d'évacuer les usagers en limitant les dégâts humains, puis matériels. Le vieillissement du matériel et des infrastructures est par contre peu pris en compte, en partie du fait des restrictions budgétaires, mais également en lien avec la difficulté associée à la modernisation d'un système complexe comme en témoigne le cas du remplacement de la commande centralisée du métro, débuté en 2000 et dont le rodage n'était pas achevé début 2014. Les deux crises successives de 1993, concernant les autobus puis les métros, montrent les limites de cette approche de la sécurité proche de celle des événements humains et internes, mais en décalage par rapport aux événements externes. La direction de la STCUM réalise brutalement l'importance désormais associée à la communication de crise et commence à publiciser et détailler les réponses gestionnaires apportées et à mettre en scène la mobilisation de toute l'entreprise pour agir au plus vite. L'évolution vers la logique de performance, avec une volonté d'informer et de rassurer les usagers, se trouve paradoxalement habillée d'un discours associé à l'époque précédente, celle des ingénieurs. L'approche se fait en effet par la suite plus préventive, dans l'appréhension permanente d'une crise future qu'il s'agit de prévenir par la modernisation matérielle. Les conséquences possiblement mortelles d'un incident matériel interne prennent notamment de plus en plus d'importance.

Les crises internes passent toutefois progressivement au second plan des préoccupations retraçables de la STCUM/STM, puisque ces événements deviennent progressivement interprétés à travers le cadre de lecture et avec la définition de la sécurité qui caractérisent les événements externes. Le rapprochement de l'évolution de l'efficacité pour les deux catégories externes s'effectue à partir de l'événement de pluie diluvienne de 1987, qui mène à la création du BMU au sein de la CUM. Celui-ci coordonne désormais les différentes institutions métropolitaines selon leur champ de spécialité, et mobilise la STCUM pour le transport de personnes en cas de situation d'urgence, peu importe la nature de ces dernières. Les conséquences de cette institutionnalisation sont importantes puisque la réponse à la possibilité d'un attentat est théorisée à la STCUM dès la guerre du Golfe. Toutefois, le risque d'attentat terroriste n'est pas la seule préoccupation de la direction de la STCUM, au cours des années 1990, avec d'une part le fort discours médiatique sur l'insécurité dans les transports, malgré des statistiques inverses, qui mène à une politique de réassurance détachée des constats statistiques, et d'autre part la guerre des motards, qui mène la STCUM à mobiliser régulièrement ses autobus en situation d'urgence et à participer à l'escouade Carcajou. La coopération entre institutions spécialisées mène progressivement la STCUM à dépasser la

mission auxiliaire de transport pour participer pleinement, dans les années 2000, à l'élaboration de dispositifs d'intervention d'urgence. Le rapport Nicolet qui suit la crise du verglas de 1998 vient donc théoriser une évolution déjà effective, offrant une légitimité et une cohérence intellectuelles à une définition du risque qui avait émergé en réponse à des événements épars. Le rapport participe en particulier à la création d'un équilibre entre perfection et performance, par l'internalisation de la prévention des événements sans sacrifier la focalisation sur l'output plutôt que sur l'input. À partir du 11-Septembre, cette attention accordée au risque contre la sécurité s'incarne enfin dans la lutte contre le terrorisme, qui permet de justifier l'importance de la sécurité et achève de séparer la définition du risque de toute composante matérielle : la possibilité d'un attentat, a fortiori biochimique, est proche de zéro mais devient la préoccupation première, car concerne le type d'événements le plus difficile à prévenir. Les dispositifs antiterroristes, auparavant tenus secrets pour l'essentiel, sont désormais massivement exposés, de même que les potentiels projets d'attentats supposément déjoués, peu importe leur degré de concrétisation, même si la politique antiterroriste mise en place à la STCUM/STM se doit dans les faits d'avoir une application plus quotidienne, ou pour des événements de perturbation plus fréquents. Mais la mise au centre du débat public de la nécessité de rassurer les usagers du métro n'est pas sans créer à l'inverse un imaginaire associant terrorisme et transport en commun.

La nouvelle stratégie mise en place face aux conflits sociaux imposée, au moins au début, de l'extérieur malgré l'opposition de la direction, correspond au cours des années 1980 à celle développée en réponse aux événements non-humains externes à partir des années 1970 : on a échoué à empêcher les grèves, mais on peut limiter leurs conséquences au niveau métropolitain²⁵⁷. La définition du risque reste en effet au début basée sur la plus forte probabilité de pertes humaines dans un contexte de grève, mais évolue dans les années 2000 d'une vision E₃ vers une vision E₄ de l'efficacité, puisque toute perturbation induite par la grève mine la confiance du public dans l'institution de la STM et est donc nuisible à la réalisation de ses objectifs de performance. Cette évolution depuis E₃ vers E₄ se produit une dizaine d'années plus tôt pour les événements non-humains internes, comme on l'a décrit pour les crises de 1993. On se doit de relever de façon générale une préoccupation de plus en plus forte pour l'extérieur, d'abord dans les conséquences pratiques sur la circulation métropolitaine, puis sur la satisfaction et/ou la confiance du public.

²⁵⁷ L'affirmation reste vraie même à prétendre, comme le CSE ou aujourd'hui la CRT (n.d.), que la perturbation économique n'est pas concernée par son action.

Cette évolution vers l'extérieur participe au rattachement à un modèle E₄ auparavant plus lié aux événements externes. La fusion des deux catégories externes est en quelque sorte actée par la création du BMU, qui consacre le passage de l'échelle d'intervention de référence au niveau métropolitain. L'événement est désormais caractérisé par les conséquences matérielles qui lui sont associées, non seulement en interne mais également dans toute la métropole et chaque institution se doit de s'impliquer au mieux selon son champ de spécialité et non plus seulement selon sa mission principale. La focalisation sur le résultat a enfin pour conséquence d'ignorer de plus en plus la cause et la probabilité, et donc de mettre au sommet des priorités les événements les plus dommageables, mais aussi les moins probables.

De manière très schématique, en mettant de côté les catégories humain/non-humain et interne/externe, on peut donc résumer l'évolution de la temporalité associée aux définitions dominantes successives de l'efficacité selon une évolution depuis une éternité théorique jusqu'à un hypothétique à faible probabilité – la représentation de l'évolution étant l'aire entre la courbe et l'axe des abscisses²⁵⁸ :

Tableau 11 : Évolution de la temporalité associée à la définition de l'efficacité selon les préoccupations gestionnaires dominantes de chaque période de l'histoire du métro				
<u>Décennie</u>	1910	1960	1980	1990
<u>Temporalité</u>				
Hypothétique				E ₄
Discontinu			E ₃	
Continu		E ₂		
Éternel	E ₁			
<u>Préoccupation nouvelle</u>	Enjeu structurel métropolitain	Amélioration marginale	Prévision	Prévention
<u>Modèle gestionnaire</u>	Perfection		Performance	

²⁵⁸ Tout comme pour notre modèle d'hypothèses, cette représentation, qui s'inspire du calcul des intégrales, ne signifie pas pour autant une approche quantitative.

Contributions

Le complexe « enchevêtrement de discontinuités » des différentes temporalités événementielles (Foucault [1972] 2001), qu'on a voulu ici retracer même tout d'abord, sur la forme, à deux grands constats. À une échelle décennale, la périodisation « officielle », principalement la distinction perfection/performance, acte une évolution interne qui mène à l'élaboration d'un nouveau régime de véridiction, celui de la performance²⁵⁹. À une échelle temporelle plus restreinte, on s'est par contre concentré sur une « mise en intelligibilité » plus détaillée des discontinuités événementielles qui ont créé les conditions de possibilité du discours de performance (Foucault [1978] 1990; 2004a, 35).

Mais on a aussi et surtout reconstitué la généalogie du discours contemporain, où le mode d'efficacité E_4 semble dominer tous les autres. On pense de la sorte valider notre hypothèse centrale : si bien sûr les efficacités E_1 , E_2 et E_3 n'ont pas disparu des pratiques associées à la gestion du métro, la transition progressive de E_1 à E_4 signifie effectivement une évolution depuis une échelle quasi intemporelle, celle des infrastructures censées durer des décennies, voire des siècles (E_1), jusqu'à une échelle quasi hors du temps, celle d'un potentiel instant de relâchement de la surveillance menant à des conséquences dramatiques (E_4). Cette évolution, on l'a vu, passe par la redéfinition progressive du risque et de la sécurité, depuis un calcul coût/conséquence (E_2) vers la prise en compte des probabilités d'incident/accident malgré une éventuelle perturbation du service et des coûts potentiellement importants (E_3), et jusqu'à une définition du risque centrée sur le ressenti de la population et sur la prévention d'événements improbables mais aux conséquences majeures (E_4).

La catégorisation selon les critères interne/externe et humain/non-humain a également montré son utilité, dans la mesure où la séparation entre catégories s'est révélée beaucoup plus hermétique que prévue au cours des premières années étudiées, en particulier quant à la distinction entre événements non-humains internes et externes. L'évolution continue vers le décroisement catégoriel jusqu'à de plus en plus l'indistinction achève de nous satisfaire quant à notre choix. De même, on aura montré l'intérêt d'intégrer les mouvements sociaux à l'analyse, non seulement dans une perspective de remise en cause de l'essentialisation gestionnaire, mais également par les comparaisons rendues possibles avec les autres catégories d'événements.

²⁵⁹ La démarche gestionnaire de périodiser est toutefois anti-généalogique puisqu'il s'agit à chaque fois de recréer un régime de véridiction, par la délimitation performative d'une préhistoire, d'une refondation et d'un avenir.

Limites et perspectives

Une limite de notre travail a probablement été de formuler nos hypothèses uniquement à partir du concept d'efficacité. Car si le risque est, à un instant donné, le négatif de l'efficacité, l'évolution de la définition du risque à travers les trois phases qu'on vient de retracer est précisément le fil rouge qui nous a permis de retracer l'évolution de la définition de l'efficacité : la primauté actuelle de la vie humaine sur toute considération de bon fonctionnement du réseau ne saurait en effet être comprise sans prendre en compte ce changement de rapport au risque. Dans une analyse intégrant le pouvoir, l'efficacité ne peut en effet être étudiée que par rapport au risque, car comme le résume Foucault (1997, 150),

[...] le pouvoir n'est jamais qu'une relation que l'on ne peut, et ne doit, étudier qu'en fonction des termes entre lesquelles cette relation joue. On ne peut donc faire ni l'histoire des rois, ni l'histoire des peuples, mais l'histoire de ce qui constitue, l'un en face de l'autre, ces deux termes, dont l'un n'est jamais l'infini et l'autre n'est jamais le zéro.

Toutefois, on aura pu à la fois réinterpréter le concept de risque ressenti pour l'appliquer à l'efficacité et ancrer celui-ci dans une historicité niée par Beck. De même, on aura pu ouvrir à la possibilité d'une critique de l'efficacité gestionnaire sans pour autant entrer dans une hiérarchisation décadentiste entre un passé idéalisé et un présent apocalyptique. Le concept d'efficacité ressentie, qu'il soit appliqué aux usagers, aux employés, aux gestionnaires ou aux élus, présente enfin l'avantage d'être en théorie exportable non seulement à d'autres entreprises mais également aux gouvernances municipale ou étatique inspirées du même modèle. Bien qu'appliquées à un exemple précis, notre démarche et notre méthodologie inspirée de la généalogie foucauldienne s'avèrent selon nous potentiellement applicables dans une perspective plus générale.

Mais peut-être serait-il utile, de façon plus modeste, de procéder tout d'abord à une seconde étude, idéalement dans un environnement comparable, afin de déterminer dans quelle mesure les conclusions de notre mémoire s'avèrent exportables, ou relèvent au contraire d'une spécificité locale. Le métro de Lyon, en France, constituerait par exemple un terrain d'étude complémentaire, du fait de l'ampleur similaire de son réseau, avec quatre lignes, et de sa date d'entrée en fonction proche de celle de Montréal, soit en 1974. Cette étude s'inscrirait dans un autre contexte national, avec ses particularités, entre autres au niveau des évolutions législatives ou réglementaires – on pense par exemple aux conditions d'exercice du droit de

grève. Probablement serait-il également important de porter une attention accrue à la production experte des structures de collaboration entre opérateurs de transport, à l'image de l'UITP, afin d'établir le degré de coordination internationale dans l'évolution des pratiques gestionnaires.

On peut d'ores et déjà supposer qu'existerait, au-delà d'évolutions conjointes ou décalées dans le temps, un certain nombre de spécificités. On peut ainsi penser à l'automatisation de la ligne D du métro lyonnais, achevée en 1992, qui pourrait participer à modérer notre constat d'une mise au second plan de la figure de l'ingénieur à la suite des travaux déjà réalisés dans le cas parisien (Latour 1992; Foot 2006). De même, une autre particularité s'imposerait peut-être par l'importance et la durabilité du partenariat public-privé entre les acteurs publics de la métropole lyonnaise et la société JCDecaux, dont l'histoire, à partir des années 1960, est fortement liée au développement du transport en commun à Lyon, par les abribus puis plus récemment par l'expérimentation d'un système de vélos en libre-service (Huré 2012). Axer une telle étude plus explicitement sur l'interaction entre risque et efficacité ressentis permettrait en outre probablement de complexifier la caractérisation de l'interrelation entre les deux notions et donc de réinterpréter le présent travail sous un jour plus complet.

ANNEXE 1 : DEMANDES D'ACCÈS À L'INFORMATION

Demande d'accès à l'information 1

Nom : Denis Carlier

Organisme : Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Adresse : Denis Carlier, c/o Julie-Anne Boudreau
Institution national de la recherche scientifique
385 rue Sherbrooke Est
Montréal QC H2X 1E3

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Description de la demande : présentation de la cohérence générale des demandes présentées

Ma demande vise principalement deux aspects de la politique gestionnaire de la STM, à savoir 1) l'efficacité du service et 2) l'appréhension, la prévision et la réponse à un certain nombre d'événements perturbant ladite efficacité. Elle se situe dans le cadre de recherches pour un mémoire de maîtrise en études urbaines réalisée à l'INRS sous la direction de Julie-Anne Boudreau, dont vous trouverez ci-joint une lettre explicative.

Le type de documentation visé par mes différentes demandes est varié, depuis les PV de réunion jusqu'aux communiqués de presse, en passant par la correspondance interne ou avec l'extérieur, les revues de presse, les rapports, les notes de service, etc. Si j'ai saisi la politique d'archivage de la STM, un certain nombre de demandes correspondent en particulier à des futurs dossiers d'archives encore ouverts. Ma demande est quelque peu floue dans ses contours (le moins possible), mais cela est dû à la nécessité d'analyser un phénomène dans son intégralité et sa complexité, et non seulement par des statistiques ou des chronologies.

Il m'a de plus été conseillé de subdiviser cette demande, pour éviter que certains points éventuellement problématiques ralentissent le processus général. Enfin, au vu du volume global de documentation, et comme je ne pense pas pouvoir assumer le coût d'un grand volume de photocopies, je souhaiterais, si vous le voulez bien, pouvoir consulter ces documents dans les mêmes conditions qu'au service des archives. Une éventuelle forme numérisée serait également bienvenue.

Cordialement, Denis Carlier.

A qui de droit,

Cette lettre pour vous confirmer que je dirige, conjointement avec Sandra Breux, le travail de maîtrise en études urbaines de Denis Carlier, qui vous présente ci-joint plusieurs demandes d'accès à l'information. Denis travaille depuis son admission à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) aux travaux du laboratoire « Ville et ESPAcés politiques » (VESPA), dont j'assume la direction.

La recherche de Denis pour son mémoire de maîtrise porte sur le rapport entre efficacité économique et gestion des situations de perturbation exceptionnelle. Sa démarche relève à la fois de la sociologie, de la science politique et de l'histoire contemporaine et son travail final sera sans nul doute intéressant pour la STM afin d'évaluer rétrospectivement l'évolution de sa gouvernance d'entreprise, et de nourrir les démarches prospectives.

La méthodologie événementielle, qui répond à l'absence de classification des archives pour la période contemporaine, complexifie quelque peu sa demande, mais j'espère que vous en comprendrez l'essence.

Bien à vous,

Julie-Anne Boudreau, PhD.

Professeure titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur
l'urbanité, l'insécurité et l'action politique

Institut national de la recherche scientifique

[REDACTED]

[REDACTED]

Demande d'accès à l'information 2

Nom : Denis Carlier

Organisme : Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Adresse : Denis Carlier, c/o Julie-Anne Boudreau
Institution national de la recherche scientifique
385 rue Sherbrooke Est
Montréal QC H2X 1E3

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Description de la demande : politique d'efficacité dans le métro

La première partie de ma demande concerne la notion d'efficacité du service appliquée au cas du métro. Les points qui suivent se recourent pour une bonne part, mon but étant d'être précis au possible dans ma demande. Je souhaiterais ainsi accéder à la documentation non encore archivée concernant :

- la définition de la notion d'efficacité du service
- l'évolution historique du rapport à l'efficacité et du contenu associé à cette notion
- les révisions des définitions précédentes
- les critères décrivant l'efficacité du service
- l'importance pour l'entreprise du maintien de cette efficacité
- les impératifs de fréquence, de régularité, de ponctualité, de rapidité, de confort, ou autres impératifs liés à l'efficacité
- les méthodes et indicateurs utilisés pour mesure cette efficacité et l'historique de leur mise en application
- le processus d'évaluation de cette efficacité
- le rapport entre efficacité et efficience dans les politiques de la STM

Cordialement, Denis Carlier.

Demande d'accès à l'information 3

Nom : Denis Carlier

Organisme : Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Adresse : Denis Carlier, c/o Julie-Anne Boudreau
Institution national de la recherche scientifique
385 rue Sherbrooke Est
Montréal QC H2X 1E3

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Description de la demande : le rôle du métro dans l'économie de la métropole

La deuxième partie de ma demande porte sur le rôle du métro dans l'économie de la métropole. En un mot, il s'agit d'étudier la documentation décrivant l'importance du métro de Montréal et des transports en commun dans le développement économique et le bon fonctionnement économique de la métropole.

Cordialement, Denis Carlier.

Demande d'accès à l'information 4

Nom : Denis Carlier

Organisme : Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Adresse : Denis Carlier, c/o Julie-Anne Boudreau
Institution national de la recherche scientifique
385 rue Sherbrooke Est
Montréal QC H2X 1E3

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Description de la demande : l'importance des arrêts de service

La troisième partie de ma demande porte sur l'importance attribuée aux arrêts de service, à travers la documentation sur :

- la façon dont l'importance d'un arrêt de service est déterminée
- les différents scénarios envisagés de situations majeures dans lesquelles le service peut ou doit être interrompu complètement (tremblement de terre, tempête, attentat, etc.)
- la façon de prévenir ces situations et d'y répondre si elles surviennent
- la façon dont les grèves du métro sont évaluées (de façon générale) par rapport à leur impact sur le service, et les directives qui ont pu être prônées pour réagir à ces grèves
- la façon dont les événements climatiques (tempête, etc.) sont évalués (de façon générale) par rapport à leur impact sur le service, et les directives qui ont pu être prônées pour réagir à ces événements.

Cordialement, Denis Carlier.

Demandes d'accès à l'information 5a à 5o

Nom : Denis Carlier

Organisme : Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Adresse : Denis Carlier, c/o Julie-Anne Boudreau
Institution national de la recherche scientifique
385 rue Sherbrooke Est
Montréal QC H2X 1E3

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

Description de la demande (3 pages) : événements de perturbation majeurs

Préambule explicatif

La quatrième et dernière partie de ma demande porte sur la façon dont ont été appréhendés des événements de perturbation majeure, et sur les réponses qui y ont été apportées à court, moyen et long terme (réponse immédiate, changement de politique, nouveau dispositif technique, changement réglementaire, etc.).

Elle se subdivise en plusieurs événements, que je vous prie de considérer comme des demandes séparées, si certains devaient s'avérer problématiques :

Demande d'accès à l'information 5a

Cette demande porte sur la grève ayant touché le métro en 2003

Demande d'accès à l'information 5b

Cette demande porte sur la grève ayant touché le métro en 2007

Demande d'accès à l'information 5c

Cette demande porte sur les pannes informatiques majeures ayant touché le métro en 2012-2013

Demande d'accès à l'information 5d

Cette demande porte sur les conséquences montréalaises de l'attentat de Londres, en 2005

Demande d'accès à l'information 5e

Cette demande porte sur les conséquences montréalaises de l'attentat de Madrid, en 2004

Demande d'accès à l'information 5f

Cette demande porte sur les conséquences montréalaises des attentats de Paris, en 1995

Demande d'accès à l'information 5g

Cette demande porte sur les conséquences montréalaises de l'attentat de Tokyo en 1994

Demande d'accès à l'information 5h

Cette demande porte sur les conséquences montréalaises de l'attentat du 11-Septembre

Demande d'accès à l'information 5i

Cette demande porte sur les menaces terroristes (islamistes ou autres) ayant pu concerner le métro montréalais.

Demande d'accès à l'information 5j

Cette demande porte sur les attaques survenues dans un contexte de « printemps érable » en 2012, bloquant le service avec des briques et/ou des fumigènes. Si certains éléments ne

sauraient peut-être être divulgués du fait du secret de l'instruction, j'imagine que ce n'est pas le cas de l'ensemble des données concernant ma problématique.

Demande d'accès à l'information 5k

Cette demande porte sur la « tempête du siècle » de 1971, pour laquelle la documentation aux archives semble ne pas exister.

Demande d'accès à l'information 5l

Cette demande porte sur la « crise du verglas » de 1998, pour laquelle il m'a été dit aux archives que certains documents liés à la sécurité devaient faire l'objet d'une demande d'accès.

Demande d'accès à l'information 5m

Cette demande porte sur le FLQ (qui a notamment volé de la dynamite sur les chantiers du métro et commis des attentats à la Gare centrale), la Crise d'octobre et le nationalisme de la période – les archives n'ont pas de documents référencés sur le sujet alors que d'autres modes de transport collectifs ont été concernés au premier plan (attentats contre le CN et le CP ou à la Gare centrale).

Demande d'accès à l'information 5n

Cette demande porte sur la tempête magnétique de 1989 – les archives manquent encore.

Demande d'accès à l'information 5o

Cette demande porte sur les Jeux olympiques de 1976, en particulier dans la prise en compte de la menace terroriste, après la prise d'otage des JO de Munich 4 ans plus tôt – les archives ne comptent qu'un seul document.

Cordialement, Denis Carlier.

ANNEXE 2 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ÉVÉNEMENTS IDENTIFIÉS EN ARCHIVES

L'annexe présentée à la page suivante est un document de travail et son contenu ne saurait donc être considéré comme vérifié. Le tableau, construit selon la démarche expliquée au chapitre 3, n'a été revu que sur la forme et ne pourrait donc être cité comme tel dans un travail futur. Il est intégré à notre mémoire selon un principe de répliquabilité et de falsifiabilité.

On peut noter en particulier que l'essentiel du propos, pour chaque événement, relève d'une impression et de conclusions établies après lecture des documents du ou des dossiers concernés. Un certain nombre de ces propos ont donc pu se trouver invalidés par la plus grande comparaison induite par le travail de rédaction. Certaines catégorisations d'événements sont par ailleurs questionnables, car à la limite de plusieurs catégories – cf. la justification du classement catégoriel au chapitre 3. Pour finir, on se doit de mentionner que des événements évoqués dans notre travail manquent au tableau, ajoutés suite à des recherches complémentaires et ultérieures.

Date	Événement humain interne	Termes employés	Réponse	Préoccupation	Commentaire	Inspiration éventuelle (dans les deux sens : inspiré de / influent sur)	Références selon le classement décrit dans la stratégie méthodologique	Comité ou organisation cités
	Événement humain interne							
	Événement non-humain externe							
	Événement non-humain interne							
	Événement non catégorisé							
1967								
20 septem bre au 20 octobre 1967	Grève. 1965 : 14 jours de grève, les chauffeurs et employés d'entretien obtiennent une convention collective. 1967 : la CTM refuse l'application de la convention pour les quatre nouveaux syndicats (D3 P5). STM créé pour regrouper les luttes syndicales (D3 P10) 1967 : Convention échue le 11 juillet, négociations depuis mai (D3 P8). Grève du zèle à partir du 7 septembre, très efficace (D3 P10). Destructures pendant la grève (D3 P23)	"[...] vous les pompistes vous êtes des intouchables [...] s'il fallait que le tunnel s'inonde nous serions mal pris pour revenir au travail" (D3 P1) "Caractère essentiel d'un service de transport" (D1 P6)	-Volonté explicite de rassembler des éléments à charge contre les syndicalistes dans un but judiciaire : subpoena (D3 P2) ou plainte pour intimidation (D3 P7, P18). Prise en note des AG, avec qui dit quoi (D3 P6) et copie des tracts (D3 P5, P10). Les contremaîtres/ cadres essaient de répertorier le maximum de noms (et matricules) dans des rapports circonstanciés (D3 P1, P3, P7, P16; D1 P4) -Contrat passé "en vue du maintien des services essentiels d'entretien dans le métro durant la grève", en accord avec le syndicat (D3 P4). Contrat aussi avec une agence de sécurité (D3 P13, P21) Protocole très précis pour maintenir la sécurité (D1 P1) -20 septembre :	-Raisons présentées contre la grève : service essentiel, droit à la grève seulement 3 jours plus tard et interdit aux associations non reconnues comme le STM (D3 P10). Donc volonté de gagner 3 jours et de maintenir les conditions préalables à l'efficacité du service (cf. aussi D3 P12, P14). - Argument sécuritaire assez rhétorique : la grève du zèle (respect du code de la route et pas d'heures supplémentaires, cf. D1 P5, P6), met en danger les usagers et crée de graves retards. Risque de bousculade sur les quais et donc de "personnes projetées sur les voies". Surtout une efficacité quotidienne perturbée (D3 P10)	Les membres du "comité de discipline" de la CSN veulent forcer à quitter le travail "les opérateurs du PCC[,] qui eux étaient sur l'équipe d'urgence", le 12 octobre. Après discussion, ils laissent les "pompistes" protéger les infrastructures. Même si ont lieu juste avant (?) des destructions (D3 P1). Envie de faire de la casse mais pour ensuite ne plus pouvoir travailler (cf. aussi D3 P4; D1 P2) Notion centrale : le service essentiel. En découle que c'est l'existence du service qui est discutée, donc ses conditions de possibilité. Le service au public (i.e. l'efficacité) compte plus que les employés, cf.	Consultation d'un cabinet d'avocats, qui conseille de revenir sur l'engagement à négocier avec les cadres qui n'ont aucun droit reconnu, car responsables de la gestion et donc solidaires de la direction (D3 P9) La CTM a l'air de dicter l'injonction au juge, cf. D1 P6, en plus de fournir des éléments de preuve dignes d'une enquête de police. Campagne de relations publiques pour une intervention gouvernementale assez impressionnante (D1 P9) Inspire les mesures en cas de grève de 1973, puis 1979 et 1982.	V6 D3 P1 à P23 V7 D1 P1 à P9 RA 67-68	-Assemblée générale (AG) -Confédération des syndicats nationaux (CSN) -Commission des transports de Montréal (CTM) -Poste de commande et de contrôle (PCC) -Syndicat des employés du transport de Montréal (STM)

			"injonction interlocutoire" (D3 P10) -27 septembre : entente sur le déroulé de la grève (D3 P12) -Bill 1 : suivi d'un vote de retour au travail le 21 octobre (D3 P6)		D1 P7.			
20 septem bre au 20 octobre 1967	Grève de septembre 1967, suite.	-"nos objections : dangers pour inspecteurs, risques pour le service, le matériel, la sécurité (pannes provoquées sciemment, arrêts prolongés en tunnel, panique...)" (P2) -"Pour solder le déficit de \$35 millions [créé par la convention réclamée], il faudrait recourir à une augmentation de 50 p. 100 du prix des billets [...] ou à une hausse de la taxe foncière" (P3) -"Un de ces jours lorsqu'il en aura plein le dos de ces divers procédés [...] le public se mettra en colère en fera rigoureusement respecter sa qualité de client. Comment ? Il se révoltera et il y aura de la casse !" (P5)	L'Allier veut pouvoir remplacer des opérateurs de trains par des inspecteurs. Un cadre exprime son opposition car provocation et risque pour la sécurité des passagers. L'Allier "est prêt à faire feu" (P2). Communication sur le caractère démesuré des revendications (P3)	Priorité absolue au maintien du service, quitte à mettre des gens dont ce n'est pas le poste. Confrontation pour le maintien du service priorisé par rapport à la sécurité	Solution qui illustre la culture de confrontation à la direction, et pas juste dans les syndicats.		V8 D6 P1 à P6	
1969								
08-nov-69	Panne d'électricité dans presque toute la province suite à un dysfonctionnement interne à Hydro-Québec (cf. débats de l'Assemblée nationale).	"Étendre la sonorisation à tout le métro sans restriction représenterait des travaux et des dépenses très importants et la nécessité d'une telle	Production d'un rapport qui résume les faits et les conséquences pour le métro. Principal problème constaté : la difficulté à communiquer en interne du fait que la	Une meilleure fiabilité est souhaitée, mais en prenant en compte les coûts. Les préoccupations de coût sont particulièrement prises en compte (P2).	Intéressant sur la priorité : le fait que la solution des groupes électrogènes survienne après une panne, alors même que l'idée existait déjà, et donc a priori le diagnostic de	Idée de "groupes électrogènes puissants" présente à l'origine pour la construction du métro, puis abandonnée (P2).	V15 D10 P1 à P3 Débats de l'Assemblée nationale du Québec, 28e législature,	

		installation est discutable" (P2)	sonorisation était hors-service (P3). Un rapport interne (=P3 ?) préconise l'installation de "4 petits groupes électrogènes pour l'alimentation des postes émetteurs-récepteurs de notre réseau de radio". Objectif : améliorer la fiabilité des installations (P1). Est envisagé aussi un "groupe électrogène" capable de fournir 2500 kW, soit l'alimentation "pour le déplacement d'un train à la fois" (P2) dans un but de rapatriement à la station la plus proche (P3)		vulnérabilité (cf. ci-contre), laisse à penser que la préoccupation de coût a prévalu. Aucun contact mentionné avec Hydro-Québec.		4e session, 11 novembre 1969	
1971								
02-mars-71	Incendie à 8h11, qui touche 5 voitures, après éclatement d'un pneu. Malgré l'explosion des deux fusibles, le tableau du bord du train n'affichait rien d'anormal. Le "test-frotteur de [la station] Bonaventure était en bon état et n'a pourtant rien signalé d'anormal" (P1).	"De toute façon, les consignes actuelles sont très bonnes, mais il y a toujours de la place pour l'amélioration" (P1).	BTM et CTCUM "s'interrogent sur les faiblesses du système et sur les améliorations à apporter" (P1) Recommandations : une meilleure formation des opérateurs du métro sur les indicateurs de bord, une meilleure capacité à disjoncter les postes de redressement, établir une communication directe des agents de bord avec le PCC, possibilité d'ouvrir les voitures à quai de l'extérieur, meilleure formation sur les procédures en situation exceptionnelle, réétudier la ventilation, etc. (P1)	Préoccupation en réponse à l'événement. Mais aucune autocritique sur un manquement à la sécurité. Encadré en rouge (par un membre du "bureau du directeur" Donato?), comme phrase la plus importante du document (vs. une coche en rouge pour ce qui a retenu l'attention) : "Chercher à établir un équilibre justifié entre le désir de sauver des minutes pour améliorer le service et les risques calculés acceptables" (P1).	Contexte un peu particulier, car le BTM "travaille à des prolongements importants" du métro (P11). Plutôt intéressant pour la suite : "le sens de marche des ventilateurs a été inversé à 2 reprises ; leur effet a été insuffisant, mais tout de même appréciable" (P1)	Mention de la RATP et du STC avec lesquels "s'allier [...]" pour intéresser les fabricants à faire des études sérieuses" sur les pneus (P1).	V15 D11 P1	-Bureau de transport métropolitain (BTM) - Poste de commande et de contrôle (PCC) -Régie autonome des transports parisiens (RATP, Paris) -Sistema de Transporte Colectivo (STC, Mexico)

<p>4 et 5 mars 1971</p>	<p>Tempête de neige, dite "tempête du siècle". 20 pouces de neige, 17 morts dans la région de Montréal (D4 P1)</p> <p>Trois heures d'arrêt sur la ligne 2. Centaines d'autobus bloqués et abandon du service (D4 P1).</p> <p>Réseau routier bloqué par des voitures arrêtées et chasse-neige insuffisants (D4 P1)</p> <p>Contestation judiciaire de la mobilisation forcée des employés pour répondre à la tempête</p>	<p>"tempête [...] exceptionnellement violente et dont on ne trouve aucun exemple dans les archives de la ville" (La Presse, paraphrasée dans D3 P1)</p> <p>"pire panne de toute l'histoire du métro" ; "les deux journées les plus épuisantes de sa carrière" (D4 P1)</p> <p>"Le service n'était certes pas au point" le 5 (D4 P1).</p>	<p>Au début de la tempête, "système d'information très efficace avec le concours de l'agence Telbec". Annonce par ce biais que le métro fonctionnera toute la nuit le soir du 4 au 5 mars. Consultations téléphoniques des cadres toute la nuit du 4 au 5 et élaboration d'un "plan d'action très détaillé". Difficile début de reprise du trafic le 5. Rétablissement progressif et communication via le 877-6260 (D4 P1).</p> <p>Le maire Drapeau invite les gens à rester chez eux, sauf obligation, pour ne pas nuire au déblaiement. Ceci inclut les employés municipaux, sauf paralysie des "services essentiels" et "préjudices graves" pour les citoyens (Drapeau minore son propos à l'audience). Au niveau de la CTCUM : mobilisation des employés pour rétablir le service, sans pour autant les payer. Attitude stricte envers ceux qui se sont fait porter pâle (D3 P1)</p>	<p>Préoccupation numéro un : le maintien du service, implicitement qualifié d'essentiel (expression anachronique ?), quitte à faire fi d'un flou de la convention collective en cas d'"act of God" (D3 P1)</p>	<p>Très peu d'éléments. La conscience de l'exceptionnalité de l'événement est là, selon les éléments de contexte cités, ce qui n'empêche pas que la CTCUM puisse considérer la tempête de différentes façons.</p> <p>D3 P1 reflète les rapports historiquement orageux entre syndicats et direction.</p> <p>D4 P1 renvoie à l'improvisation quasi complète, au point qu'il est nécessaire de faire un plan d'action en urgence. Les nombreuses anecdotes racontées, pour drôles qu'elles soient, le mettent en avant.</p>		<p>V5 D3 P1</p> <p>V8 D4 P1</p>	<p>Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (CTCUM)</p>
<p>24-juil-71</p>	<p>Foudre (cf. ci-dessous)</p>	<p>"Nous croyons qu'il y aurait plutôt avantage à concentrer nos efforts sur la fiabilité du réseau général de distribution électrique du métro" (D12 P7)</p> <p>"Il ne faut pas faire des</p>	<p>Un rapport propose des solutions aux problèmes listés, dont :</p> <p>- "Alimentation secours centralisée pour le métro" pour les problèmes de communication interne</p> <p>- "moyen de</p>	<p>-Préoccupation générale : l'adaptabilité au prolongement en cours du dispositif en cas de panne d'électricité, plutôt que la rapidité de sa mise en place. Deux ans</p>	<p>Premier (?) diagnostic sur le manque de communication avec Hydro-Québec en cas de panne (D12 P1)</p> <p>L'alimentation est vue comme une faiblesse structurelle qu'il est un</p>	<p>Rapport de novembre 1970 dans le dossier (D12 P3), sûrement suite aux événements de novembre 1969. Préconise une procédure (très détaillée) en cas de coupure de courant du</p>	<p>V15 D12 P1 à P9, y compris P7bis</p> <p>V15 D13 P2</p>	<p>-Bureau de transport métropolitain (BTM)</p> <p>-Hydro-Québec (HQ)</p>

	<p>Panne d'électricité complète, suivie de la défaillance d'équipements électriques (D12 P1). Suite à un problème interne, après un éclair tombé sur une "suspension tower" de la rive sud (D12 P9). Durée : 40 minutes (D13 P2)</p>	<p>économies en cette matière", i.e. l'alimentation de secours (L'Allier) (D12 P7bis)</p> <p>"Dans les années à venir, nous devons nous attendre à des pannes générales d'électricité de plus en plus fréquentes et aussi de plus longue durée. [...] [i] est logique de l'anticiper" (D12 P8)</p>	<p>communiquer directement entre eux [=HQ] et nous (D12 P1).</p> <p>La procédure pour ramener les trains en station est prévue (D12 P3, cf. ci-contre), mais "aucune décision n'a cependant encore été prise, quant aux équipements et aux installations qui seront utilisés" (D12 P4).</p> <p>Proposition principale : deux groupes électrogènes de 1 250 kW alimentés au diesel. Les groupes électrogènes existants et les procédures associées ont montré leurs limites – avant même le prolongement (D12 P7)</p>	<p>après celle de 1969, aucune décision n'a été prise. Impression que c'est un problème à prendre en compte avec sérieux, mais peu urgent.</p> <p>- À cause des coûts ? Oui et non : évolution (cf. D12 P7bis et P8). Une solution plus coûteuse est mise de côté. Préférence pour une meilleure fiabilité. Donc continuité plus importante que la perturbation momentanée. Prise en compte toutefois du "chaos au point de vue de la circulation" en cas de panne (D12 P7)</p>	<p>peu illusoire de voir s'améliorer dans le futur (D12 P8). Pas fataliste : invitation à anticiper : c'est la faute du réseau d'HQ, mais nécessité de se préparer car P8 mentionne les risques de "dommages sérieux aux installations du métro" en cas de panne prolongée (inondation par exemple).</p> <p>D12 P7bis est intéressant car ressemble à une prise de conscience et à la définition d'une politique. D'ailleurs, CC à Gascon du BTM pour "officialiser"</p>	<p>fait d'HQ, pour consommer moins d'électricité et pouvoir faire rouler un train jusqu'à la station suivant. La procédure n'a pas été appliquée en 1971 (mars et juillet) car il n'y a pas eu de décision à ce sujet (cf. D12 P4).</p> <p>Source éventuelle d'inspiration, selon L'Allier, le "système d'électricité" des hôpitaux (i.e. les génératrices) face aux coupures (D12 P5)</p>		
<p>9 décembre 1971</p>	<p>Incendie qui dure 19 heures (VdM1). Un opérateur percute un train à l'arrêt et déclenche l'incendie du garage Henri-Bourassa, en fin de service (CBC). L'opérateur reste en contact 20 min avec le centre de contrôle, mais la communication est mauvaise. Il meurt dans l'incendie (VdM2). Plus de 20 pompiers blessés et plus de 15 traités à cause pour inhalation de gaz (azote contenu dans les pneus, qui explosent) (CBC). "L'incendie détruit le garage et 27 trains, causant des dommages de 7 millions \$" (FAQ)</p>	<p>"[...] Two witnesses [...] affirmed, and nothing causes me to doubt their testimony, that driver Maccarone had said that his throttle had jammed, and this explains why he couldn't stop his train, thus the collision. When he said this, the driver hadn't been seriously injured, and he would have good reason to believe he would be blamed for this mishap" (Tellier, cité in GZ)</p>	<p>Fermeture des stations Sauvé et Henri-Bourassa. Un service de bus est ouvert pour remplacer le métro. Service rétabli "dès le 31 décembre au soir" (RA 71).</p> <p>Une enquête est ouverte pour déterminer pourquoi le système informatique n'a pas pu empêcher la collision (CBC). Bernard Tellier recommande des équipements de premier secours dans les trains ; une alimentation en eau "full-pressure 2.5 inch" en tunnel ; un voyants et alarmes pour forcer</p>		<p>Mentionné comme événement fondateur dans le renforcement de la formation dans l'historique du Centre de formation (P1). Aucune archive trouvée mais pas de recherche spécifique sur l'événement.</p> <p>Le rapport Tellier trouve la cause principale dans la vitesse trop grande du chauffeur (plus que le maximum de 20 mph), "fault or negligence" (Tellier cité) (GZ).</p>	<p>Cf. aussi janvier 1974, puis les mesures de 1978-1981</p> <p>Journée de 5h : source d'inspiration, le métro de Paris (GZ)</p> <p>Tellier propose aussi de s'inspirer d'autres réseaux qui récupèrent l'énergie des trains qui ralentissent pour arriver en station pour alimenter le réseau (GZ)</p>	<p>V16 D10 P1 RA 71</p> <p>http://www.metrodemontreal.com/faq/security-f.html (FAQ)</p> <p>"Les incendies marquants" (VdM1), "Descente aux enfers" (VdM2) - "CBC News - Fire Hits the Metro", Youtube (CBC) - "Driver Responsible"</p>	

			<p>les conducteurs à respecter les consignes, même fatigués ; passer de journées de 8h à 5h, etc. (GZ)</p> <p>Formation des opérateurs passée de 20 à 25 heures (P1).</p>				<p>for Dec. Metro Fire", James Duff, The Gazette, p. 3 et 5, 17 mars 1972 (GZ) (http://news.google.com/newspapers?id=ERQyAAAAI BAJ&sjid=5K EFAAAAIBAJ &hl=fr&pg=44 49%2C41945 91)</p>	
1972								
02-mars-72	<p>Panne d'électricité suite à une tempête de neige. La cause en est le bris d'une ligne à haute tension menant au barrage de Manicouagan, du fait du vent et de l'accumulation de glace et des vents. 90% de la province touchés. Montréal sans électricité pendant 2 à 3 heures. (P1). 3e (4e ?) grande panne dans les 8 derniers mois au Québec, après le 30 juin (40 min), le 24 juillet (40 min) et le 8 novembre 1971 (2 h) (P2)</p>		<p>-Hydro-Québec promet d'installer "equipment this spring" pour limiter à horizon de quatre ans le "snowballing effect" sur tout le Québec (P1). -Après vingt minutes de panne, "emergency power got the trains to the nearest station" (P1). Pas de panique selon la police (P2). -Un groupe électrogène n'a pas fonctionné ("mauvais raccord du compteur d'heures"), ce qui a été corrigé (P3). Les groupes fixes ont fonctionné mais le déplacement des groupes mobiles était difficile "à cause du manque de camions" (P4) -Même problème que les fois précédentes avec les communications, mais quatre groupes électrogènes ont été commandés (avant ou après ?) pour début avril (P3)</p>	<p>Peu de documents, mais semble témoigner d'un manque de préparation lié à une faible priorisation de l'éventualité d'une panne. En témoigne le "manque de camions" (P4) qui laisse à penser qu'ils étaient utilisés à d'autres tâches plutôt que d'être mobilisés en urgence et selon une procédure établie.</p> <p>P3, P4 et P5 renvoient une fois encore à une réponse a posteriori.</p>	<p>Le nom du dossier D13 est intéressant, car à partir de cette panne, les dossiers sur les pannes d'électricité sont caractérisés non seulement par la date (comme toute la boîte), mais aussi par "(HQ)". Difficile de savoir quand l'archivage a eu lieu, mais en tout cas laisse à penser que la panne est attribuée d'abord à HQ et donc que c'est d'abord et avant tout leur affaire et non celle de la CTCUM.</p>		<p>V15 D13 P1 à P5</p>	-Hydro-Québec (HQ)

			-Toujours aucune communication avec Hydro-Québec. "Il y aurait lieu de les rencontrer" (P3).					
1973								
<i>Septembre 1973</i>	Mesures en prévision d'une grève pour septembre 1973 (P2). Cf. aussi 1979 et 1982.	"trio tôt pour envisager la possibilité d'avoir recours à des injonctions ou même de demander au procureur général d'intervenir" (P2) "assez difficile de préparer ou prévoir une stratégie d'ensemble permettant [...] de minimiser les dégâts" (P2). "tenter le service au voyageur dans le maximum de sécurité et que si cela s'avérait impossible, de suspendre le service" (P2)	Stratégie juridique avant même le début de la grève. (P2). La possibilité d'une grève tournante entre les 3 syndicats est anticipée, mais la convention des chauffeurs a fini plus tard et ils n'auront droit de grève qu'en octobre (P2). Stratégie de "service" : maintenir au moins le bus un peu de temps pour éviter "l'odieux d'une cessation immédiate de tous les services". Pour le métro, absence d'entretien = absence de sécurité donc arrêt obligatoire (P2). Attention (nouvelle ?) aux communications : volonté d'enlever leurs responsabilités aux employés syndiqués, i.e. le rédacteur en chef et préposé aux RP (P3, P4).	Recherche rétrospective depuis l'ouverture du métro pour prévoir quelle attitude adopter. Stratégie multiforme centrée sur le juridique mais qui prend probablement en compte que cela s'applique une fois que le "mal" est fait et souhaite autant que possible maintenir le service.	Quatre domaines étudiés pour préparer la grève : le juridique, le pratico-pratique (qui donnera 1979 et 1982), les communications (P3, P4) et rogner des économies (P5) Jugement de la Cour suprême sur la grève de 1967 : au nom de "la santé et la sécurité publique". Ordonnance mettant fin à la grève qualifiée de "mesure d'urgence" (P8, cf. aussi P2).	- Inspire les mesures de 1979 et 1982 -Photocopiées : l'entente avec le syndicat sur le maintien des "services essentiels" en 1967 (P1) ; un jugement de la cour suprême sur la grève de 1967 (P8) ; une lettre de 1970 sur pourquoi l'exploitation en arrière-gare nécessite 2 agents vs. 1 (P5) -Citée : argumentation juridique de 1967 : grève en septembre = rentrée économique et universitaire, donc préjudiciable à la sécurité publique (P2) -Grèves prises comme référence : 1964 et 1967. Mais différence majeure : le "Commissaire-enquêteur en chef du Ministère du Travail" a divisé en trois syndicats, chauffeurs, entretien et caissiers, le syndicat préexistant (P2).	V8 D3 P1 à P8	-Relations publiques (RP)
<i>1er octobre 1973</i>	Avarie au PR Chabanel à 15h26. Court-circuit "causé par la chute de la tige supérieure de la tringlerie de la porte au moment où des employés nettoyaient l'extérieur de la porte de	"Cet accident remet de nouveau (sic) en lumière la faiblesse d'un système de protection basé uniquement sur la surintensité pour un réseau d'alimentation	Réaction immédiate : "CAT [= coupure de courant ?] des zones 1-2-3-4 par le PCC" (P1) Essais planifiés "vers la fin de 1973" pour voir si installer "un relais di/dt	Mesures techniques et à la marge, malgré la reconnaissance d'une faiblesse structurelle. Une solution plus structurelle (?) envisagée tout de même (le relais di/dt)		Deux pannes techniques en quelques jours, cf. ci-dessous. P2 concerne aussi la panne du 6 octobre. Cf. aussi, à propos des	V16 D2 P1 et P2	-Poste de commande et de contrôle (PCC) -Poste de redressement (électrique)

	la cellule du CS [= ?]". La tige métallique est tombée et "a provoqué un court-circuit entre l'alimentation traction et la masse" (P1). Soit une "mise à la masse accidentelle" (P2) Coût de 10 000 \$ (P1).	traction à courant continu" (P1)	[...] dans chaque PR" éviterait la reproduction d'une telle situation (P1). Autres mesures techniques envisagées, comme par exemple l'installation de "détecteurs de feu" dans les PR ou la modification des tringleries des PR (P1). Également émission d'un "avis" (= consigne) sur les procédures de "mise à la terre" (P2)	pour régler le problème. Logique de gestion a posteriori pour éviter que l'événement ne se reproduise.		relais di/dt (P1), le 26 novembre 1975		(PR)
6 octobre 1973	Avarie au PR Plessis à 5h15, 5 jours après le précédent (cf. supra). Court-circuit suite à la chute accidentelle d'un outil lors d'une réparation. Travailleur sévèrement brûlé (D3 P1). Claquage de crapauds sur les lignes 1, 2 et 4 lors de la procédure pour régler le court-circuit. Notamment feu sur la voie entre Berri et Sherbrooke suite à une fusion de crapauds (D3 P1). Dommages : 25 000 \$. PR Plessis "remis en service le 21 octobre (D3 P1)		Mesures recommandées : "Affichage des consignes de sécurité élémentaires dans chaque PR" et formations périodiques pour "rafraichir les connaissances des employés" (D3 P1)	Même solution que pour le 1er octobre (même document D2 P2).	Faute reportée sur l'employée qui a oublié une procédure de sécurité (D3 P1) et refusé de se faire assister alors qu'il était remplaçant dépanneur (D3 P2).	Panne aussi évoquée dans les mesures de D2 P2, cf. supra.	V16 D2 P2 V16 D3 P1 à P4	-Poste de redressement (électrique) (PR)
1974								
Début janvier 1974	"Mise accidentelle du positif à la masse" suite à une "défaillance de l'isolation" d'un câble de liaison. Interruption pendant 1h19 (P1)	"nous avons eu suffisamment de mises à la masse de ces câbles de compensation, pour justifier leur vérification, de façon régulière"	Demande d'un "inventaire complet des liaisons longitudinales entre les barres de guidage". Vérification qui devra dans l'avenir avoir lieu tous les deux	Volonté que le problème ne se pose plus mais préoccupation d'argent pour les "autres câbles" [i.e. avec une mauvaise isolation ou	P1 paraît très étrange. Probablement la législation actuelle assimilerait cette attitude à une négligence.	P2 fait sûrement référence aux événements du 1er et du 6 octobre 1973 (cf. ci-dessus et ci-contre). Cf. aussi le 26	V16 D4 P1 et P2	

		(P2)	ans. Le remplacement des "autres câbles" est encore à déterminer (P1).	un problème quelconque], dont on peut supposer qu'ils n'ont pas posé problème pour l'instant : il faut "ten[ir] compte des pertes de revenus et des dépenses encourues". Donc calcul coût/bénéfice, ou plutôt coût d'accident vs. coût de remplacement (P1). D'autant plus marquant que l'événement se produit juste avant celui du 23 janvier 1974 P2 mentionne la récurrence du problème pour justifier d'avoir à agir.		novembre 1975 Cf. aussi le 23 janvier 1974		
23 janvier 1974	Incendie majeur entre Rosemont et Laurier. Perte d'une rame, dommages évalués à 1,3 million de dollars (RA 74)	- "Après le premier accident [1971], je dois admettre que la plupart de nous, responsables [...], furent ébranlés. Nous pensions que notre système était efficace et que la sécurité maximale [...] était assurée. Le deuxième accident eut l'effet d'un véritable choc [...]"; "nous nous sommes livrés à un véritable examen de conscience, surtout suite aux recommandations [...] de la deuxième enquête"; "découvert que nos voyageurs ne jouissaient pas de la sécurité que nous croyions leur offrir" (D11 P2) - Situations d'urgence : avec le SEISM,	- Réseau de transport bouleversé pour "une quinzaine de jours" avec notamment une ligne d'autobus parallèle à la ligne 2 (RA 74). - Commission d'enquête présidée par le juge Lagarde. Rapport fin décembre 1974 (RA 74). Prône : * révision "en profondeur" de la formation (D10 P1) * Création "d'un service de protection et de sécurité" (DV1) * Limiter le caractère inflammable des pneus et des wagons (GZ) * Améliorer la communication interne et avec les passagers (GZ) - Volonté aussi d'améliorer la sécurité et de "regagner la	Sécurité mise de l'avant comme plus importante que le coût (D11 P2) Objectif de prévenir et corriger des avaries par la simulation, via un système capable d'être ajusté aux "besoins futurs" (D11 P2). Reste sur une idée d'empêcher des événements qui peuvent arriver et non des événements exceptionnels.	Rapport Lagarde très critique (et envers tout le monde) : la direction de la CTCUM est décrite comme "hybride et acéphale" (cité in DV1). La fusion prônée avec le BTM est comparable à la tentation actuelle de vider l'AMT de sa substance. Le rapport Tellier sur le 9 décembre 1971 est visiblement resté sans suite. Aucune critique forte dans l'article (DV1), plutôt des compliments. Et idée qu'il faut changer les choses, cette fois. Mesures de sécurité mises en place ou étudiées pour beaucoup avant même	- Mentionné dans l'historique du Centre de formation (D10 P1), avec l'incendie du 9 décembre 1971. - Cf. aussi les mesures prises en 1978-1981 - Révision de la formation après un "voyage d'études aux États-Unis et en Europe" (D10 P1), puis embauche d'une "firme de consultants" pour évaluer à la fois la formation, les incidents dans le métro depuis son ouverture et proposer une formation nouvelle. Les consultants proposent le SEIM (D11 P2) - Référence pour Lagarde, "le très rigoureux programme d'entraînement du métro de Paris". Appuie	V16 D10 P1 et D11 P2 ; RA74 à 76 et 78 Archives Google : <i>"L'incendie du métro : Hanigan consultera avant de commenter le rapport LaGarde", Jean-V. Dufresne, Le Devoir, 10 janv. 1975, p. 2 (DV1) ; "En attendant le rapport 'complet'", Jean-Claude Leclerc, Le Devoir, 21 janv. 1975, p. 4 (DV2)</i>	- Système d'enseignement intégré au métro (SEIM) - Système d'enseignement intégré par simulation du métro (SEISM) - Bureau de transport métropolitain (BTM) - Autorité métropolitaine de transport (AMT) - Comité chargé "du Plan d'Intervention" et de "préparer un programme de Formation sur le métro pour les

		l'opérateur "apprend à y faire face en toute sécurité" (RA 78)	confiance du public". Parmi les mesures, constat que les programmes de formation devaient être repensés, car "inadéquats". Ceux-ci sont devenus "une priorité de première importance", "sans trop se soucier des coûts". Le SEIM commence en 1976 (1979 pour les simulateurs – SEISM) (D11 P2, RA 78 pour le sigle)		la fin du rapport (DV2), par exemple révision du plan d'intervention par le COPIFOPO, créé le 17 mai (RA 74) : volonté claire d'évoluer.	la nécessité de la sorte d'un travail dans la continuité (DV, cf. aussi GZ) -Mention (DV) du rapport Tellier sur le 9 décembre 1971	* <i>"Not a 'Deathtrap' but Luck Prevented Tragedy: Rage for Safety Stokes Metro Report"</i> , Nigel Gibson, <i>The Gazette</i> , 9 janv. 1975, p. 3 (GZ) DV1 : http://news.google.com/newspapers?id=fT0gAAAAIBAJ&sjid=e14EAAAAIBAJ&hl=fr&pg=2579%2C486095 DV2 : http://news.google.com/newspapers?id=gD0gAAAAIBAJ&sjid=e14EAAAAIBAJ&hl=fr&pg=4829%2C1367378 GZ : http://news.google.com/newspapers?id=MBQyAAAAIBAJ&sjid=2qEFAAAAIBAJ&hl=fr&pg=873%2C1728763	Pompiers du Service d'Incendie de Montréal" (COPIFOPO) (et SIM) (RA 74)
août-septembre 1974	Grève illégale. 7 août : injonction mais la grève continue (D1 P1). 27 août : condamnation pour outrage au tribunal, amende maximale (D1 P1) mais aucun effet.	"dommages incalculables à l'économie de la métropole ainsi qu'à tous ses citoyens, le devoir du tribunal de sévir [...] devient clair"	Protection policière des chauffeurs de bus à la sortie des garages, par des patrouilles et des policiers en civil dans le réseau (D1 P2).	Stratégie judiciaire qui vise le rétablissement de l'efficacité puis conciliation après démonstration du fait que le droit est du côté de l'administration.		Dans le dossier, le Bill 1 (D1 P4) qui met fin à la grève de 1967 et la loi spéciale de 1969 destinée aux policiers et pompiers (D1 P5).	V9 D1 P1 à P5 V9 D4 P1 à P4	-Syndicat du transport de Montréal (STM)

	Nouvelle requête pour outrage le 16 septembre mais refus de trancher, déclaration d'impuissance de la Cour supérieure (D4 P1). Entente signée pour une reprise du travail le 20 septembre.	(D1 P1) "Les requêtes de la CTCUM sont socialement, politiquement et judiciairement inopportunes" (D4 P1)	Requête pour outrage au tribunal contre le STM et un total de 71 membres ou responsables pour non-respect de l'injonction du 7 août (P1). Nouvelle requête le 16 septembre mais refus de la Cour supérieure de trancher (D4 P1). Puis entente avec le syndicat pour mettre fin à toutes les démarches judiciaires (?) et sanctions disciplinaires (D1 P3). Le 2 mai 1977, appel accepté du jugement du 16 septembre 1974, jugé trop politique (D4 P2). Puis condamnation pour outrage le 27 août 1974 (D4 P3). Donc la CTCUM va jusqu'au bout de sa démarche.					
déc-74	Leçons de la grève illégale de la CTCUM, du 7 août au 20 septembre, qui a complètement arrêté le métro, mais pas le bus, sauf les week-ends et à la toute fin (P1).	"effets de la grève sur la mobilité, le temps de voyage, la pollution de l'air, les effets sur l'achalandage de notre réseau, les répercussions sur nos voisins de la Commission de transport de Laval et de la Commission de transport de la Rive-Sud" (P1) "les taxis et le co-voiturage ne peuvent remplacer les transports publics" ; "Le réseau d'artères est saturé" (P1) Sans transports en commun, niveau de	Comptages pour évaluer l'effet de la grève. Collaboration avec le SPCUM pour des photos aériennes du trafic. En mai, des comptages avaient été faits pour le trafic normal (P1). Passage de 35,9% à 61,7% de déplacements en voiture. 80% lors du blocage complet du réseau. Passage de 117 400 à 75 600 du nombre de personnes qui arrivent à quitter le centre-ville entre 16h30 et 18h30. Passage de 1,42 personne par voiture à 1,92. Heure de pointe allongée d'une	Volonté d'assurer le maintien du financement, donc P1 porte sur l'efficacité du réseau (menacé de coupures de budget), tant sur son efficacité quotidienne que sur le besoin d'assurer la possibilité de cette efficacité. Pas évoqué ouvertement mais présent en sous-texte : la question des grèves et de la capacité de bloquer le trafic, qu'il s'agirait de limiter.	P1 vise principalement à développer un argumentaire pour la reconnaissance des transports en commun comme service public profitable à tous et donc à financer par l'État.		V7 D3 P1	-Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM)

		pollution qui "deviendrait intolérable et tout à fait inacceptable" (P1)	<p>heure le matin, de deux heures le soir. Perte nette de 18 millions de voyageurs pour la CTCUM en 1974 (P1).</p> <p>Leçons : les transports en commun sont nécessaires à la concentration d'activités au centre-ville, à la désaturation du réseau routier, présente et future, à la qualité de vie, à la santé économique de Montréal (P1).</p>					
1975								
26 novembre 1975	Incident entre les stations Beaubien et Rosemont à 8h09 : court-circuit suivi d'une "détonation" et d'une "boule de feu" sur la voie (P2). "Une cause inconnue a ponté la barre de guidage positive et la piste de roulement métallique de l'appareil de voie, mettant celle-ci sous tension". "Par la suite, toute demande de courant par un train en traction provoquait des arcs avec dégagement de fumée sur le joint soudé" (P1)		<p>-Évacuation du train impliqué vers Beaubien, "selon la consigne", avec ouverture manuelle et échelles, "mais cette pratique est très longue car les échelles obstruent le passage des voyageurs". Puis évacuation des trains et fermeture des stations [de la ligne?]. Mise en place d'un "service provisoire" (de bus (?)) (P1)</p> <p>-Recommandations, entre autres : envisager "de poser une cornière isolante sur le bord de la piste de roulement métallique près de la barre de guidage", chercher comment "minimiser les dommages" si cela se reproduit. Prévoir des consignes plus serrées pour la circulation des trains dans ces circonstances, avec du</p>	Logique d'amélioration à la marge, a posteriori, portant très précisément sur les points qui n'ont pas marché. Intéressant de voir que les relais di/dt dans les PR (cf. ci-contre) ont fonctionné, installés suite à l'incident du 1er octobre 1973, mais que cette amélioration n'est pas mentionnée.	<p>Pas de disjonction du fait du "relais Di/DT [= ?] installé au PR de Bellechasse" (P1). Renvoie à l'événement du 1er octobre 1973 et à la solution d'installer dans les PR des relais di/dt.</p> <p>Problème qui n'est pas sans faire penser à l'incident de janvier 1974. Sûrement pas le même type de pièces, mais encore une affaire d'isolation. Justement ce pour quoi prévalait à ce moment la question du coût.</p> <p>P1 propose comme consigne "l'ouverture des portes à contre-voie" pour évacuation, alors que le trafic était (pour un temps) maintenu dans un sens ce jour-là. Envisage donc un arrêt préventif et donc que la priorité</p>	Événement indirectement lié à ceux du 1er octobre 1973 et de janvier 1974 (cf. ci-contre)	V16 D5 P1 à P4	<p>-Poste de commande et de contrôle (PCC)</p> <p>-Poste de commande, de contrôle et de mesure (PCM)</p> <p>-Poste de redressement (électrique) (PR)</p>

			<p>personnel sur voie. Prévoir des consignes pour une évacuation sur voie plus rapide. Améliorer les communications du personnel dans le tunnel avec le PCC et le PCM, ainsi que la communication aux voyageurs (P1, cf. aussi P4)</p>		<p>ne soit pas le maintien du trafic.</p>			
<p>16 décembre 1975</p>	<p>Infiltration d'eau au poste d'épuisement Bonsecours, après le "bris d'une conduite d'eau de 48 pouces". Le PR Bonsecours lui-même est épargné. Toutefois, arrêt du service ligne 4 par précaution, au cas où les pompes arrêtaient de fonctionner (P1)</p> <p>Parmi les problèmes : communication avec le personnel de nuit, et trouver des sacs de sable (P2)</p>	<p>Opinion sur l'arrêt de la ligne 4 : "on aurait dû alimenter la ligne 4 en laissant le PR Bonsecours hors service [...]. Dans l'éventualité d'une aggravation, éventualité qui de fait ne s'est pas produite, il eut été très facile d'interrompre à tout moment le service en retenant les trains en terminus. Sans aucunement sacrifier la sécurité des voyageurs qui demeure notre premier souci, on aurait ainsi pu maintenir, ce matin-là, le service métro" en heure de pointe (P1).</p> <p>"nous ne voulons absolument pas contester l'existence [...] d'un état d'urgence [...], mais [...]" (P1)</p>	<p>Mise en place d'un service de bus entre Longueuil et Papineau pour remplacer la ligne 4 (P1).</p> <p>À plus long terme, -mesure de surveillance des "postes de district et de redressement" suggérée -suggestion de prévoir, lors de travaux électriques, de maintenir l'alimentation pour "toute installation vitale" (les pompes), car le problème s'est posé -suggestion de mieux prévoir les interventions en cas d'infiltration, avec des sacs vides dans les "camions d'urgence" et des "pompes submersibles" dans les postes d'épuisement" (P1)</p>	<p>Semble-t-il affrontement de deux logiques. D'un côté la logique de maintien du trafic à tout prix, qui va de pair avec la réaction a posteriori déjà décrite. De l'autre (nouveau ?), préoccupation supérieure pour la sécurité vs. le maintien du trafic (cf. rhétorique de P1 ci-contre). La première logique semble dominer puisque Provencher (P1) peut se permettre de critiquer ouvertement et insiste sur le refus du service d'entretien d'agir autrement. L'arrêt de la ligne est attribué au seul service d'entretien.</p>	<p>Première mention (?) d'une réaction immédiate préventive, i.e. qui impacte concrètement le trafic (P1) alors qu'on aurait pu réagir autrement, i.e. en faisant tout pour limiter l'effet sur le trafic. Mais réaction critiquée et attribuée au service d'entretien (P1). Différent du 26 novembre 1975 et de l'évacuation plus lente pour ne pas impacter le trafic (cf. ci-dessus).</p> <p>Mention intéressante de priorité à accorder à "toute installation vitale" (P1), ici les pompes du poste d'épuisement, installation qui vise à protéger le PR des infiltrations (je pense).</p>	<p>Cf. aussi 23 janvier 1976</p>	<p>V16 D6 P1 et P2</p>	<p>-Poste de redressement (électrique) (PR)</p>
<p>1976</p>								
<p>23 janvier 1976</p>	<p>Inondation à la station de pompage du poste Bonsecours. Accumulation d'eau au poste d'épuisement, qui survient du fait que les pompes ont cessé d'être</p>	<p>"Le poste Bonsecours est l'un des plus importants et les plus critiques de tout le réseau", donc remplacement de deux des trois pompes par</p>	<p>Recommandation, entre autres : -souligner l'importance des postes d'épuisement aux contremaîtres et au PCM</p>	<p>Même conflit de priorités que le 16 décembre, qui s'exprime encore une fois entre la hiérarchie frileuse (P1) et la base précautionneuse (P2).</p>		<p>Cf. 16 décembre 1975</p>	<p>V16 D7 P1 à P3</p>	<p>-Poste de commande, de contrôle et de mesure (PCM)</p>

	alimentées durant la nuit, suite à des travaux qui ont nécessité de couper un "câble d'éclairage". Une "deuxième alimentation" existait mais a subi une avarie (P3)	d'autres submersibles (3 ultimement), même si "cela peut paraître abusif" (P2) Réponse directe : "Un tel résultat peut être atteint avec une seule pompe submersible. Tenant compte des lois des probabilités, je ne peux souscrire au premier paragraphe de la page 2. SVP me voir à ce sujet" (P1)	-installer "le plus rapidement possible" des pompes submersibles (P3)	Opposition entre la prise en compte des risques potentiels et celle des probabilités. Pour P1, ce n'est pas probable, donc le coût n'est pas justifié. Pour P2, cela "fermerait définitivement le dossier". On reste sur des réponses à des problèmes immédiatement constatés : le moteur des pompes trop proche du radier (P2).				
2 avril 1976	"défaillance de l'équipement de signalisation" (P1) à Berri, sur la ligne 1, à 14h02. Le signal M1 passe au vert et les aiguillages K/Z restent "en voie déviée". Incident probablement suite à "une mauvaise connexion" (P2)	"Monsieur Serfati nous assure que les vérifications effectuées nous mettent pratiquement à l'abri (99.9%) de défaillances non sécuritaires des circuits de manœuvre des postes de relais" (P1) "Nous croyons que l'inquiétude manifestée par votre personnel est salutaire et demeurons conscients que leur vérification des circuits doit être minutieuse, même si cette minutie entraîne occasionnellement de légers délais [...]" (BTM) (P3)	"vérification systématique des itinéraires modifiés de la signalisation existante" et "vérification complète de tous les itinéraires du poste de relais impliqué" (P1) "nouveaux verrous à Frontenac" (P1)	Encore une fois, conflit entre hiérarchie et base, notée par le BTM (lié à la CUM) (P3). La priorité est bien le maintien du service, plus que l'anticipation.			V16 D8 P1 à P3	-Bureau de transport métropolitain (BTM) -Communauté urbaine de Montréal (CUM)
17 juillet-1er août 1976	Jeux olympiques, 4 ans après la prise d'otages de Munich	"Il ne fait aucun doute que ces événements peuvent se produire et il faudra prévoir une coopération inter-service à la CTCUM" (P4) "le métro est un moyen	"Projet Mont Olympe" : exercice de préparation aux JO (P1). Simulation préparée "dans le bureau du Solliciteur Général" à Ottawa (=Sécurité publique), qui s'est tenue le 24 mars 1976 avec GRC,	Le responsable de la sécurité encourage à passer d'une logique de maintien complet du service à une logique de protection des vies humaines et craint qu'on refuse, au PCC, de fermer le	-Le choix des menaces (P3) est intéressante : un représentant des "mouvements terroristes internationaux", cf. Munich, et un représentant des "mouvements	P4 appelle à une collaboration inter-service. Or, il me semble que la matière du CMU est à la base traitée en CIS. Exercice visiblement amené par les forces	V7 D2 P1 à P4	-Comité d'organisation des jeux olympiques (COJO) - Service de police de la Communauté urbaine de

		vital de transport mais lorsque des événements surviennent et menacent la vie des passagers, nous devons réagir pour la meilleur protection possible"	<p>SQ, SPCUM et OPP, côté police, plus FC, DC, SIM et CTCUM. Le scénario : plusieurs bombes dans le métro. Bombe découverte à Viau, à McGill puis fermeture complète. Service de bus provisoire. Puis explosion à Berri. 15 morts. Déclenche un incendie qui complique l'opération (P4).</p> <p>La CTCUM est incluse dans la préparation de la "sécurité COJO", organisée par un sergent du SPCUM (P1). Centre de coordination au marché Maisonneuve (4375 Ontario), qui communique avec les organisateurs, la GRC, la SQ, le SPCUM et les FC (P2).</p> <p>Le SRS produit deux dossiers sur les menaces et réponses à deux hypothèses d'attentat : des mouvements palestiniens ou le PCC (M/L) (P3)</p>	métro en cas d'attaque (P4).	d'intérêt[s] locaux", cf. octobre 1970 – et qui renvoie indirectement aux fumigènes de 2012. P4 y renvoie plus encore avec une bombe et la fermeture complète du métro + un mouvement étudiant. -D'autant plus intéressant que la simulation est dans le métro, alors qu'on n'a rien trouvé sur octobre 1970. Soit une évolution via la police, soit manque dans les archives.	policières (cf. collaboration policière apparue contre le FLQ)		<p>Montréal (SPCUM) ; Gendarmerie royale du Canada (GRC) ; Sûreté du Québec (SQ) ; Ontario Provincial Police (OPP) -Forces canadiennes (FC ou FMC) ; Défense civile du Canada (DC) - Service des incendies de Montréal (SIM) - Parti communiste du Canada (marxiste-léniniste) (PCC (M/L)) - Service de renseignements et de surveillance (?) (SRS) - Comité inter-service (CIS) - Comité des mesures d'urgence (CMU) - Poste de commande et de contrôle (PCC)</p>
Fin 1976 (i.e. après le prolongement à Honoré-Beaugrand)	Suite à l'incendie de 1971.	Carl Desrosiers "said the system, which was avant-garde at the time, has proved to be extremely safe and reliable" (P16)	"An automatic train control system is launched on the [green] line later that year [= après extension à Honoré-Beaugrand]. Among other things, the computerized system ensures adequate		Non-dit ? À Paris, l'automatisation vise aussi les opérateurs, autant sur la fiabilité que les grèves.		RP3 P16	

			space between two trains in the network" (P16).					
1977								
20-sept-77	Panne d'électricité, raison non spécifiée. Cause une panne dans le métro.	<p>amateurisme au point de "faire d'une panne d'électricité d'une demi-heure dans le Métro une interruption de près de deux heures" (P2)</p> <p>"il faudra bien savoir un jour pourquoi les centres nerveux [i.e. de contrôle] ont tendance à paniquer dans ces moments-là, afin d'y apporter remède si possible. À quelque chose malheur est bon, dit le proverbe. Cette panne nous aura permis de découvrir une grande faiblesse dans les circuits d'alimentation-traction de notre très beau et très sécuritaire Métro" (P2)</p>	<p>Bon fonctionnement global des groupes électrogènes (P3) mais plusieurs déficiences relevées, à corriger (P1).</p> <p>Pour cela, proposition, entre autres, "d'installer des groupes électrogènes permanents dans les garages de service", et de "prévoir une [procédure concertée de] coupure automatique des disjoncteurs de départ lors d'une panne de courant" (P1).</p> <p>Problème récurrent aussi (cf. mars 1972) du "délai de transport trop long dû au trafic, mauvais [à la] circulation et [à] la [non-]disponibilité des camions", pour les groupes électrogènes "flottants" (=mobiles). Peut-être le camion n'est-il pas la meilleure solution (P3).</p>	Sûrement pas la première colère face à une panne, mais renvoie à une évolution face à ce qui est vu comme un blocage à gérer a posteriori, du fait que les problèmes sont récurrents. Début de recherche d'une solution a priori ?	Colère assez violente dans la lettre P2, qui témoigne de l'amateurisme complet de la procédure en interne, et de la communication avec le SPCUM et HQ. Colère face à une erreur humaine qui a retardé la reprise du trafic mais surtout face à "la célérité proverbiale qui nous caractérise" (ironie) pour régler les problèmes.		V15 D14 P1 à P3	-Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM) -Hydro-Québec (HQ)
1978								
10-janv-78	Panne d'électricité : perte de la moitié de la capacité d'alimentation dans la région de Montréal, qui a eu "des effets mineurs sur les lignes de métro nos 2 et 4" mais a "grandement perturbé la partie est de	"Ces pannes sont survenues sans préavis [de la part d'HQ] et ont eu pour conséquence l'évacuation en interstation de trains bondés de passagers. Ces évacuations, en plus d'être pénibles	Réponse momentanée : service de bus en surface. Annulés lors du retour du courant, mais rétablis ensuite, etc. Donc "beaucoup de confusion, de mécontentement et de danger d'accidents	La préoccupation de sécurité est (rhétoriquement ?) présentée comme la plus importante, et non plus l'efficacité qui vient en second dans la lettre à HQ (P2).	Lettre P2 qui renvoie la faute sur HQ de tout ce qui survient. Réclame (encore) une rencontre, mais cette fois pour parler sécurité d'abord, et meilleures communications avec HQ ensuite.		V15 D15 P1 à P3	-Hydro-Québec (HQ)

	la ligne 1, soit de Frontenac à Beaugrand", trois fois entre 5h19 et 9h58, pour une durée totale de 2h50. Également perturbation au complexe Youville (P1).	pour les passagers, représentent toujours un danger de panique" (P2).	<p>parmi le public voyageur" (P2).</p> <p>Série de mesures marginales pour répondre aux problèmes constatés lors de la panne (P1)</p> <p>Lettre à HQ pour se plaindre de l'absence complète de communication durant les 3 coupures successives qui "ressemblent beaucoup à un délestage cyclique". Coupures alors même qu'une redondance a été prévue "à grand frais" lors des prolongements, "par deux sous-stations importantes de l'Hydro-Québec" (P2)</p>	<p>P3 renvoie au mode de réflexion plus anciennement ancré, avec un chiffrage des dégâts matériels à 1 500 \$ et aucun chiffre pour les dégâts à plus long termes (confiance du public).</p> <p>Donc on est probablement à un moment charnière.</p>				
1978-1981	<p>Probablement dans la continuité des incendies de 1971 et 1974, et de la commission d'enquête.</p> <p>Besoin probablement (si oui, par qui ? Plus hiérarchie ou base ?) exprimé d'améliorer la formation.</p>	<p>"compte tenu du peu d'expérience que nous avons dans le maniement des exercices" (= depuis 1978) ; "Une message de travail considérable nous sera nécessaire" (D10 P4)</p> <p>-Parmi les raisons pour un programme de simulation : "une meilleure compréhension du système facilitera la détection des causes de certaines pannes [...]" et "permettra de modifier certaines données [du programme] si les besoins d'une exploitation plus efficace l'exigent" (D10 P6)</p>	<p>Depuis le 29 mai 1978, des "cabines d'exercic[e]" sont utilisées et "relativement satisfaisante[s]" même si l'image (diapositives) et le son (produit par ordinateur hors de la machine) ne le sont pas (D10 P4). Des éléments sont toutefois à améliorer ou à mettre à jour.</p> <p>Mise en place en 1979 d'une nouvelle formation pour les opérateurs. Des "cours sur l'usage d'équipement de lutte contre l'incendie" (boyaux, extincteurs) préexistent, mais mise au point désormais en plus de "quatre</p>	<p>Objectif d'anticipation : prévenir des pannes par la simulation (réaction du personnel ou manque technique) et avoir la possibilité d'augmenter les standards d'efficacité (cf. ci-contre).</p> <p>Renvoie probablement, dans la période de 1974 à 1981 à un virage vers une prise en compte plus importante de la sécurité et donc une relativisation de l'injonction à maintenir le service (à démontrer pour ce dernier point).</p>	<p>La formation a lieu "à l'ancienne arrière-gare Henri[-]Bourassa" (D10 P3), dont sûrement l'endroit détruit par l'incendie de 1971, depuis réaménagé pour la formation (// pont de Québec et ordre des ingénieurs, symbolique forte).</p> <p>Centre de formation dans les mêmes locaux depuis "le 15 décembre 1975" (D11 P2)</p> <p>Grande place dans le RA 78 à la formation par simulation (SEISM) et aux installations anti-incendie et de détection de courts-circuits.</p>	<p>Cf. incendies de décembre 1971 et janvier 1974 (référence à ces événements fondateurs dans D10 P1 et D11 P2)</p> <p>Document qui inspire la simulation incendie (D11 P3) : "Opération Rescue", de la Port Authority (New York), qui gère entre autres du transport par train de banlieue et métro, tenue le 16 novembre 1980. À la base, également un mort (un pompier) dans un incendie, en 1979. Dans les observateurs de l'exercice, 8 organisation de transport par train ou métro. Conclusion de</p>	<p>V16 D10 P1 à P6</p> <p>V16 D11 P1 à P4</p> <p>RA 76 et 78</p>	

		-"mesure de sécurité qui place le métro [...] à l'avant-garde [...]" (RA 78)	scénarios" "d'incident en tunnel", pour une simulation-exercice (D10 P3). Amélioration continue puisque déjà des problèmes soulevés en avril 1978 (D10 P5) En 1981, recommandation de faire une simulation incendie dans le métro (D11 P3)			l'exercice : l'entraînement à une situation d'urgence était très utile (D11 P4)		
1979								
<i>sept-79</i>	En prévision d'une grève (P6). Réponse aussi aux nombreuses grèves de la période. Cf. aussi 1973 et janvier 1982. Grève qui entraîne une "perte estimée à 19,7 millions de voyageurs" (RA 79)	"assurer la sécurité des biens de la Commission" ; "inspection de routine" pour "chauffage, incendie, etc.", et "inspection continue" (sous-entendu pour le vandalisme), plateau Youville (P1) "enquête approfondie" par la division Enquêtes et "s'il y a lieu, des poursuites judiciaires" ; "incidents importants (vandalisme, voies de fait, vol, vol par effraction, menace et intimidation, etc.)" (P5) ; "Tous les soirs avant la grève, [...] vérification des bonbonnes de soudure, des ventilateurs et de tout moteur électrique laissé en marche" (P8)	Mise en place d'un programme précis en cas de grève (cf. la formalisation de 1982), avec beaucoup de détails comme les voitures du personnel (P1). Limitation des entrées (inclut de murer les accès depuis le réseau aux travaux de prolongement des lignes 2 et 5 (P1, P2), s'ils continuent – suspension en attendant (P6)). Possibilité d'intervenir en cas d'urgence (P1). La "division surveillance du métro" joue un rôle important, de même que le SPCTCUM (différence = service > division ?). La division Enquêtes intervient après incident, éventuellement pour engager des poursuites (P5)	Objectif de contrôle complet du lieu en prévision de la grève. Volonté de pouvoir riposter sur le terrain judiciaire. Entretien et situation d'urgence présents mais peut-être un peu moins qu'en 1982, ce qui suggère que cela a d'abord été pensé pour le contrôle du lieu (vandalisme), puis élargi à tout le maintien des conditions préalables à l'efficacité.	Beaucoup de sous-entendus, comme les "voitures du personnel" (P1) – vandalisme et intimidation.	Précède la version des directives de 1982. Suit celle de 1973	V8 D2 P1 à P8 RA 79	-Service de protection de la Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (SPCTCUM)
1981								
<i>Janvier 1981</i>	Un samedi matin, arrêt d'un train entre Lionel-	Argument syndical contre les services	Le train avance jusqu'à Georges-Vanier et reste		Critique syndicale : c'est parce que cela	Référence aux incendies de 1971 et	"Transit Union Blasts	

	Groulx et Georges-Vanier, suite à un problème de courant (GZ)	essentiels : imaginons la même situation "during essential services when there are three or four times as many people [...] as in normal times" (J. Morrissette, syndicat de l'entretien) (GZ)	à quai avec les passager 15 minutes, "while power flicked off and on". Décision finalement d'évacuer. Tentatives de rétablir le courant. Finalement, un court-circuit sous une voiture met le feu à un pneu. Trois voitures brûlent en 10 min. Aucun blessé.		aurait pris vingt minutes de dépêcher une équipe qu'une initiative très dangereuse a été prise (GZ) Parole officielle : aucun décès de la faute de la CTCUM depuis 1966, à part deux opérateurs en service (le second en mai 1982 "when he stuck his head outside as the train was entering a tunnel" – réponse : directive qui l'interdit en toute circonstance mais critique sur l'impossibilité de la respecter) (GZ)	1974, puisque c'est le 3e incendie de l'histoire du métro (GZ). Critique syndicale à partir du rapport Lagarde : les trains sont toujours construits à partir de matériaux inflammables et les jauges pour vérifier les pneus ne sont installées qu'en bout de ligne (GZ)	<i>Safety Methods</i> , Éloïse Morin, <i>The Gazette</i> , 15 septembre 1982, p. A13 (GZ) http://news.google.com/newspapers?id=ClwxAAAAIBAJ&sjid=CqUFAAAAIBAJ&hl=fr&pg=934%2C1797667	
févr-81	Série d'appels à la bombe au plateau Youville (P2)	Exemples d'urgence : "à la suite d'un incendie, d'un appel à la bombe, d'une manifestation, d'un tremblement de terre, d'une explosion, etc[.]" (P2)	Création d'un "comité d'études inter-services", qui formule quatorze recommandations (P1), dont la création d'un "comité des mesures d'urgence" (prévue dès le début) (P2) Rédaction d'un plan des mesures d'urgence, qui évolue vers un plan plus large pour la CTCUM (P2) - Proposition 6 : priorité pour les dépenses de sécurité (alarmes, extinction, communication, combat d'incendie, etc.) (P3) - Proposition 8 : utilisation d'une génératrice d'urgence pour tous ces dispositifs d'urgence (P3) Proposition 12: Généraliser le contrôle	Recherche d'"une formule devant s'appliquer dans les cas semblables à l'avenir" (P1). Volonté de "prévoir les moyens nécessaires pour l'évacuation et le sauvetage des occupants lors d'une urgence" (P2)	Plus une nouvelle prise en compte qu'un nouveau problème puisque les pratiques de sabotage préexistent. Les quatre catégories sont évoquées, mais implicitement, vu l'événement déclencheur, cela renvoie aux pratiques syndicales (cf. proposition 12) PMU qui évolue vers la CTCUM : problème pas vraiment pris en compte auparavant. Ou volonté de ne pas juste déplacer le problème ? Étonnant sur la génératrice (proposition 8) : question toujours pas réglée ?	Inspiré du plan d'évacuation de l'usine Crémazie (P2) "Rapport [gouvernemental] sur l'équipe des mesures d'urgence" comme "document de base" (P2)	V1 D1 P1 à P4	Comité des mesures d'urgence (CMU) (P2)

			de qui circule au plateau Youville (P3)					
1982								
11-janv-82	En réponse probable aux nombreuses grèves de la période. Cf. aussi 1973 et 1979.	"Procédures en cas de feu, pannes, inondations, vandalisme" (P1)	Définition de "directives en prévision d'une cessation des opérations" (P1), probablement la version finale des directives de 1979 (V8 D2). Met aux commandes des opérations le SPCTCUM. Tenue d'un journal quotidien des événements locaux (bus mais sûrement aussi métro). Grande limitation des accès, des allers et venues. Entretien quotidien. Situations d'urgence envisagées.	Objectif de contrôle complet du lieu et d'entretien du matériel, plus éventuellement une réparation en cas de "situation d'urgence", comprendre une dégradation quelconque.	Détermination précise de quoi faire en temps de grève, visiblement pour éviter une brèche et donc du vandalisme – envisagé comme "situation d'urgence" (P1). Plus gros accent sur l'entretien qu'en 1979 (ou mal lu ?)	Adapté de directives de 1973 et de celles de 1979.	V8 D1 P1	-Service de protection de la Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal (SPCTCUM)
10 février 1982	Question de rendre responsable les chauffeurs de bus des IS		Le "Comité sur les interruptions de service" considère non pertinent de faire des statistiques d'IS par matricule.		Pas facile à interpréter. Renvoie soit à la remise en cause d'une tendance à rendre responsable des individus (vs. des dysfonctions ou aléas du réseau), soit à la volonté de ne pas faire de victimes (chauffeur accumulant les circonstances défavorables).		V4 D2 P1 (juste un extrait copié)	Interruptions de service (IS)
18 février 1982	"Accident" sur la ligne 2 du métro, au garage Henri-Bourassa, vers 3h21 : le frein à main n'est pas enclenché et un train garé pour la nuit se met en mouvement, prend une dénivellation et en percute un autre à environ 29 km/h. Conséquences sur le nombre de trains en service pendant 24 heures : une quinzaine		Expertise sur les lieux. Volonté de prendre plus de précautions sur les freins à main donc directive pour "une vérification supplémentaire" (= P8). Réunion du "comité d'analyse des incidents majeurs" le 3 mars pour faire le point : un groupe de travail est créé pour évaluer les modifications à apporter	Surprenante place à la documentation. Probablement du fait que c'est la première fois que ce type d'événements se produit (aucun préalable n'est mentionné). P6 en particulier (cf. ci-contre) laisse à penser à un début de floutage catégoriel,	-Mot "accident", pas "incident". Ou alors "incident majeur" -Soupçon de sabotage, cf. le contexte social tendu, mais les syndicats sont consultés pour la directive et rencontrer les personnes concernées. Deux possibilités retenues : soit un oubli de l'opérateur, "soit	Rappel (P2) d'une norme de "déclivité maximale de 12 ‰ en garage" qui "nous a été recommandé[e] par la RATP" en 1962. Mention (P2) d'un "volume Construction des métros" daté de 1973 (= P3), qui réduit la norme à 10 ‰. Encore une référence à la RATP (P2) avec un "volume" de 1965 sur	V16 D1 P1 à P10	Régie autonome des transports parisiens (RATP)

	immobilisés (P1). Communiqué qui mentionne des dégâts pour "plus de \$1 million" (P9).		aux équipements (P1). Rumeurs mentionnées de sabotage mais l'enquête "n'a pu confirmer ou infirmer le[ur] bien-fondé" et l'opérateur a un dossier qui "ne révèle aucun indice de comportement de l'impliquer [a priori]" (P1) A plus long terme, conseil d'avoir des alarmes pour le frein à main, de ne plus avoir de pente dans les garages (P1)	soit d'attention au résultat plus qu'à la cause. Cela un an après février 1981 (cf. supra).	l'intervention d'une tierce personne" (P1) -P6 très intéressant : photocopie de du récit d'un accident grave à Washington un mois plus tôt (3 morts). Le point commun est l'erreur humaine, mais le train était en service, donc il s'agit de faire le lien entre un incident à cause non identifiée (même si hypothèse du sabotage) et un accident par manque de procédures et d'efficacité dans la maintenance.	l'efficacité du frein à main (= P4). Référence à Michelin qui n'a pas encore connaissance de la différence de résistance entre deux modèles de pneu (P2). Réf. (P2) à un article sur une catastrophe à Washington (= P6). Mention de tests "sur l'efficacité des freins de stationnement" en 1972 et 1981 (P2)		
10-nov-82	Grève. Une négociation a mené à une convention pour tous les syndicats, sauf le STM qui fait le choix d'un débrayage illégal le 10 novembre. Réseau paralysé. Le 6 décembre, manifestation d'une centaine de personnes devant le ministère du travail où les négociations avaient lieu (pas explicite mais cf. P3) (P2).	Le syndicat représente des employés "affectés quotidiennement au fonctionnement sécuritaire du métro", "le personnel-clé affecté, 24 heures par jour, au [...] P.C.M., lequel assure la régularisation et le contrôle de l'alimentation en électricité de la ventilation et de la signalisation dans le métro", et "le personnel susceptible d'être immédiatement requis au cas d'incident, majeur ou mineur, dans le métro - qu'il s'agisse de courts-circuits, d'inondations, d'incendies" (P3)	Injonction, entre autres sur un argument de sécurité, mais surtout du fait de "l'intérêt public" et de "l'urgence de la situation" (P3) puis plainte pour outrage au tribunal. (P2) Menace de décret imposant les conditions de la convention collective. La CTCUM est insatisfaite du "document de règlement" proposé la veille du décret car "plus de 80% est favorable au Syndicat" et que les conditions sont meilleures que pour les autres syndicats, dont les conventions sont négociées (P2).	L'argument de la sécurité est en fait celui de la possibilité de maintenir le service, qui est la priorité principale.	La justice, dans beaucoup d'arrêts, parle de sécurité, mais ce sont les conséquences potentielles d'un manque de service qui sont en fait en jeu, donc à une échelle métropolitaine. En interne, l'argument de la sécurité vise surtout à démontrer l'incapacité à assurer le service dans des conditions acceptables.		V9 D2 P1 à P3	-Syndicat du transport de Montréal (STM) - Poste de commande, de contrôle et de mesure (PCM)
14 décembre 1982	Panne d'électricité entre 13h24 et 17h (P3). Raison non mentionnée.	L'entreprise "se doit de fonctionner 24 heures quotidiennement et 265 jours par année" (P3)	L'installation de "groupes électrogènes permanents" dans les dépôts de bus figure dans les priorités d'étude, mais sans	Maintien du fonctionnement priorisé, mais situation d'incendie envisagée en plus (P3). Les notes de P10		P10 concerne la première panne d'électricité, en 1969. C'est une photocopie du rapport sur l'événement, avec un		-Poste de commande, de contrôle et de mesure (PCM)

			<p>échéance. Recommandation d'accélérer la procédure pour assurer l'efficacité du service. Mais aussi pour pouvoir par exemple évacuer les 200 autobus en cas d'incendie (lumière d'urgence uniquement pour l'instant) (P3).</p> <p>Dans le métro, demandes d'améliorations ponctuelles sur les communications et l'éclairage, plus demande de groupes électrogènes. Demande de clignotants d'urgence sur les camions pour "circuler plus rapidement dans la circulation dense" (P8). Aussi volonté d'améliorer l'affichage des avaries au PCM (P9)</p>	renvoient aussi à cela, mais la préoccupation principale reste le service effectif.		<p>passage marqué "Important pour la sécurité", qui concerne la nécessité d'un démarrage automatique ou bien télécommandé depuis le PCM de l'alimentation d'urgence.</p>		
<p>Fin 1982- début 1983</p>	<p>"plusieurs stations de métro ont été la scène de vols, soit à main armée, soit par effraction, de sommes d'argent plus ou moins considérables et de différents titres de transport" (RA 83)</p>		<p>"personnel additionnel d'une agence de sécurité afin d'assurer une meilleure protection le soir et la nuit notamment". Protection par ces agents des changeurs "au début et à la fin de leur quart de travail" (RA 83).</p> <p>"Installation de 68 caméras pour la surveillance des loges des changeurs, lesquelles sont reliées à des boutons d'alarme ; l'installation de verrous à glissière dans les loges des changeurs dans les prolongements</p>		<p>Probablement la grande période de crainte et de sécurisation, cf. discours alarmiste de Faujas (Le Monde) sur le métro parisien, à la même époque.</p>	<p>Contexte (lié ou non ?) de la "révision du règlement 18, concernant le transport et la conduite des voyageurs" : meilleure démarcations entre les rôles de la sécurité interne et du SPCUM, qui assume désormais le même rôle qu'en surface (RA 83)</p> <p>Voir aussi début 1989</p>	<p>RA 82 et 83</p>	

			du Métro ; l'installation de casiers sécuritaires ; l'installation d'équipement de surveillance électronique aux postes de garde du garage Henri-Bourassa et du Centre Providence (RA 83)					
1983								
<i>Fin 1983</i>	Simulation d'incendie, "[q]uelques semaines avant l'ouverture des plus récentes stations de la ligne 2" [= janvier 1984] (RA 83)		Simulation menée entre De la Savane et Du Collège (qui ne sont donc pas encore ouvertes) (RA 83).		Intéressant de profiter du prolongement du métro pour faire un test grandeur réelle.		RA 83	
1986								
<i>14 septem bre 1986</i>	Simulation d'incendie sur la ligne bleue, 4e exercice du genre (RA 86)						RA 86	
1987								
<i>janv-87</i>	Long bras de fer où le syndicat n'ose pas ou ne peut pas aller en grève, mais où des actes de sabotage vont avoir lieu (P7). Ex : le 2 février, les réservoirs de 26 bus obstrués (P1). Pausas prolongées, slogans, chants (P2). La convention collective du syndicat CSN des préposés à l'entretien finit le 11 janvier. Le syndicat "refuse de maintenir des services essentiels" car c'est la fin du droit de grève (P1). Convention à négocier en février avec le syndicat des chauffeurs de bus et opérateurs de métro (P2)	"campagnes hystériques contre les syndicats pour avoir l'appui de la population" ; "L'histoire des relations de travail à la STCUM démontre [...] que la direction attend toujours une situation de crise pour faire de minces concessions" (syndicat) (P2)	Enquête policière (P11) et interne (P3 ?) sur les actes de vandalisme. Le syndicat des préposés à l'entretien est accusé d'en être à l'origine (P3). La STCUM dépose un grief en dommages contre le syndicat "pour vandalisme et bris d'équipement" (P14) Le 23 janvier, suspension de cinq employés entre un et cinq jours pour avoir contrevenu à la convention et au Code du travail par l'intimidation et une manifestation au garage Crémazie (P6). Deux avertissements aussi	Le maintien de l'efficacité malgré les perturbations matérielles est clairement la priorité, de même que de faire des exemples disciplinaires, à défaut de judiciaires, pour mettre fin aux sabotages.	Intéressant pour l'exemple de pratique de sabotage à la STM. Confirmation, avec 1967 et 1981, d'une culture de sabotage dans les syndicats.		V7 D4 P1 à P14	

	Une boîte avec mention "Bombe STCUM Boum" d'écrit dessus retrouvée sur le toit du garage d'Youville le 25 janvier (P5)		(P9). Nombre de personnels en patrouille doublé à quarante dans les garages et dépôts (P9).					
avr-87	2e grève "avec services essentiels" (P6). Conflit sur les hausses de salaire et sur le temps d'attente non payé entre les services (P39). 10 avril : rejet de la dernière offre de convention collective par la FCAOM (P1) ; 13 avril : début de la grève (P6). Les services essentiels fonctionnent bien selon la STCUM : 98% de bon fonctionnement (P14). Le syndicat de l'entretien annonce une grève pour le 4 mai (P14). 23 avril: premier "acte de vandalisme" (P37) 27 avril : manifestation de préposés au siège de la STCUM (P44)	"mettre tout sur la table pour tenter de casser un vieux pattern et régler avant la grève" (P2) (Perreault, président du CA, à propos de l'offre). "La loi est là, il faut la respecter, même si on n'est pas d'accord" (Vézina, FCAOM, à propos des services essentiels) (P5) limiter le droit de grève, "grave préoccupation de la population" (P7) ; mais aussi "among the hardest hit were businesses" (P9) ; "The bureaucrats made it sure that service is working when they need it" ; "loss in productivity, and lost business which can never be recovered" (P24)	-Volonté affichée de négocier pour éviter la grève (P1, P2, P44) mais provocation en transmettant l'offre aux salariés sans passer par le syndicat (P8) -Services essentiels fournis aux heures de pointe et en fin de soirée, en semaine. Service complet pour les handicapés (P2). Vézina (FACAOM) accuse la STCUM de ne pas fournir un service essentiel complet pour les bus, pour obtenir une loi spéciale (P6) – le ministre du travail (Paradis) a menacé d'intervenir si les services essentiels n'étaient pas assurés (P9) -Menaces de sanctions disciplinaires après une manifestation où le système d'alarme est déclenché et la climatisation mise hors service (P37). -Lamoureux (STM) accuse la STCUM d'attendre le 4 mai pour avoir une loi spéciale [et prétendre avoir tenté la conciliation] (P44)	Volonté visible de tenter une grève moins basée sur la confrontation, peut-être en échange du respect des services essentiels, ou bien justement pour jouer le pourrissement. Stratégie de silence et d'offre à peu près une fois par semaine, mais difficile de conclure sur la priorité. Probablement tentative de s'en sortir sans loi spéciale et donc d'introduire à long terme un syndicalisme concertationniste.	-Volonté nouvelle de négocier. Stratégie de communication ? La peur semble plus concerner la maintenance, qui empêche tout service (pour raisons de sécurité) et doit partir en grève le 4 mai (P29, P51) (cf. novembre 1982). Silence quasi complet, sauf pour les offres. -Le nombre de grève varie : 21 en 20 ans (et 15 arrêts de travail) dans la presse francophone (P4), en 12 ans dans la Gazette, 20 en 21 pour un éditorialiste (P30). L'essentiel est de dire "trop". -Éditorial intéressant (P32) : la grève avec services essentiels favorise un pourrissement et est préjudiciable aux syndicats, à la STCUM et au public. Analyse portée aussi par Transport 2000 (P34, P36) - Manque la fin du conflit	La FCEI fournit un argument juridique contre la grève dans une lettre au Premier ministre Bourassa qui appelle à une loi spéciale (P4) : un jugement de la Cour suprême "a décidé que le droit de grève n'est pas garanti par la constitution", se félicite un éditorialiste (P7). Jugement beaucoup cité.	V9 D3 P1 à P56	-Fraternité des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro (FCAOM) - Conseil d'administration (CA) - Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) -Assemblée générale (AG) -Syndicat du transport de Montréal (STM)
14 juillet 1987 (1987-1990)	14 juillet 1987 : importantes inondations (réf. CSC). La CUM constitue un CMU pour "faire le point sur les	"respect le plus strict", "minimisant leur répercussion sur le service", (PCC ou PCM) "appelés le plus	Réponse à la demande formulée par la CUM (P3) d'un "résumé de nos procédures d'urgence" (D1,P1,	Au PCC : "Les régulateurs sont chargés de l'exécution du plan d'exploitation, dans le respect le plus	Il existe (P1) une procédure pour les incidents majeurs, probablement formalisé par le PMU mais	"L'événement [du 14/07/87] a pour effet direct d'accentuer la réflexion quant à la création d'une entité	Centre de sécurité civile (2013). « 1883-2013 :150 ans.	- Communauté urbaine de Montréal (CUM) - Comité des

	<p>mécanismes d'urgence applicables au territoire de la Communauté" (P3)</p> <p>Conséquence concrète : inondation des fosses des pompes à vérins, eau qui contamine l'huile, 322 000 \$ de dégâts (V4 D3)</p>	<p>tôt possible" (D1,P1)</p> <p>BMU : "harmoniser", "intervention organisée et concertée", "tout[e] sinistr[e]" (P5). "incendie", "explosion", "gaz toxiques ou dangereux", etc. (= risques industriels); "impact économique"; "blessés", "morts" (P11)</p> <p>MSC: Incendie, feu de forêt, tempête, accident industriel (P12)</p> <p>SCFP: "respecter la convention collective" (P13)</p>	<p>résultat de la demande).</p> <p>Contact du directeur du BMU, Fernand Gagnon transmis en juillet 1988 (P4). But du bureau, selon Gagnon : "harmoniser les mesures d'urgence [...] pour circonscrire tout[e] sinistr[e] sur le territoire de la Communauté". Le BMU "agit comme courtier", i.e. fournit les services requis (P5)</p> <p>Pour fournir ces services, projet de convention (premier brouillon circa 1990) (P10), qui prendra longtemps à être signée. Les services de la STCUM seront rémunérés (P13)</p> <p>Harmonisation qui passe par des demandes de relevé sur les sites dangereux, par ex. (P11)</p>	<p>strict des horaires prévus. Tous les incidents sont signalés aux régulateurs qui doivent les solutionner tout en minimisant leurs répercussions sur le service aux voyageurs" (D1,P1)</p>	<p>préexistant (?) de façon plus amateur.</p> <p>Volonté imposée d'en haut (CUM), mais la réponse existe déjà : P1 n'est ni un règlement ni une consigne, ce qui suggère que ceux-ci préexistent.</p> <p>La volonté, surtout, est d'harmoniser pour agir à une nouvelle échelle, la CUM. La STCUM est de facto reléguée à un rôle subalterne d'obéissance : le métro ne peut être utilisé que pendant les heures de service (P13)</p> <p>Conséquence : c'est surtout une affaire de surface (P8). Le métro n'est pas vraiment pris en compte : il s'agit surtout de réquisitionner les bus.</p>	<p>de coordination" à la CUM" et mène à la création du BMU le 26 mai 1988. Entre temps, c'est le CMU de la CUM (pas le même que la STM) (réf CSC).</p> <p>Volonté d'harmoniser qui se reflète en 1989 dans la fusion au MSC du BPC et de la DGPI, deux missions jusque-là distinctes, pour former la DGSC (P12). S'inscrit donc dans la montée en puissance du concept de sécurité civile et le ministre Elkas est passé par le BMU.</p>	<p><i>Fidèles à notre vocations depuis 150 ans » (bon titre ?)</i></p> <p>V2 D1 P1 à P13 (P14 et 15 : cf. août 1990)</p> <p>V2 D2 P1</p> <p>V3 D3 (non scanné)</p> <p>V4 D3 (non scanné)</p>	<p>mesures d'urgence (CMU)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau des mesures d'urgence (BMU) - Centre de sécurité civile (CSC) - Poste de commande et de contrôle centralisés (PCC) - Poste de commande et de mesures (PCM) - Ministère de la Sécurité civile (MSC), aujourd'hui Ministère de la Sécurité publique (MSP) (?) - Bureau de la protection civile (BPC) - Direction générale de la prévention des incendies (DGPI) - Direction générale de la Sécurité civile (DGSC) - Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)
1988								
18-avr-88	<p>Coupage de courant dans tout le Québec suite à "un bris d'équipement dans un poste de transport sur la</p>		<p>Mise en place d'un réseau d'autobus avec mobilisation de dizaines de chauffeurs.</p>				<p>V8 D5 P1</p> <p>http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_l%</p>	

	Côte-Nord" (Wikipédia) 20h : panne d'électricité et interruption du service de métro. Des opérateurs passent la nuit dans leur train (P1). 5h : courant rétabli et 5h30 retour du service, sauf Berri-Longueuil à 6h30 (P1).		Parmi les priorités, les 15 000 spectateurs du match Canadiens-Bruins au Forum (P1 et Wikipédia) Système D pour remplir le réservoir des bus en prévision du lendemain (P1) Patrouille dans les tunnels du métro toute la nuit et génératrice en marche (P1)				27%C3%A9lectricité%C3%A9_au_Qu%C3%A9bec#La_nature_s.27_acharne	
mai-88	?		Révision de la CIS 3 (alerte à la bombe ou colis suspect). Principe : toute alerte "doit être pris[e] en considération". "évacuation immédiate" lors de la découverte d'un objet suspect, pas pour un appel à la bombe (P1). Appel à la bombe : objectif à la fois d'avoir des informations précises sur l'objet et de noter des informations pour identifier l'appel, y compris les "bruits de fond". Les employés sont mobilisés aussi pour la phase de recherche, a fortiori s'ils connaissent l'endroit visé. Après la découverte seulement on laisse ça aux spécialistes (P1).	La préoccupation première est la sécurité, mais semble-t-il pas loin derrière l'efficacité. Ainsi, si la menace porte sur un train précis, on l'arrête et si on ne trouve rien, le service reprend (point 4.1.5). Et si le train n'est pas identifié, "le service [...] continue normalement" et on fait les recherches au terminus (point 4.2). Même logique si la menace concerne une station identifiée vs. non identifiée. Un véhicule d'Urgence-Métro se tient à proximité au cas où (P1).			V4 D6 P1 Description du rôle d'Urgence-Métro : http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/montreal/archives/2012/08/20120824-071954.html	- Consigne inter-services (CIS)
8 décembre 1988	Erreur d'aiguillage qui cause un déraillement de rame à 1h57. Aiguillage modifié après le passage de la voiture de tête. Service interrompu jusqu'à 8h30 (P15)		Service provisoire en surface. Enquête interne (P15).	Rétablissement du service.	Hypothèses sur "cette défaillance dans le système extrêmement informatisé de contrôle du trafic des rames" : -"erreur de lecture" -"mauvais ordre	Pas sans évoquer l'incident de 1971.	V16 D16 P15	

					informatique" -"mauvaise transmission d'un changement d'aiguillage" (P15)			
1989								
<i>Première moitié de 1989</i>	Impression d'une hausse de l'insécurité dans le métro	Louise Roy (RA 89) : "Même si le nombre d'incidents demeurait relativement stable [dans les six premiers mois de 1989], l'opinion publique s'est alarmée et nous avons dû intervenir"	Augmentation de 30% de "notre effectif de surveillance dans le métro" pour un total de 137 (= les gens derrière les caméras ?), 10 000 heures de présence annuelle supplémentaire du SPCUM, installation de 110 caméras dans 12 "stations cibles", "règlement interdisant la possession d'une arme blanche" et "importante campagne de sensibilisation sur le thème +Voyager en paix+ dans le métro et l'autobus", qui met côte à côte symbole de la STM et signe peace and love (RA 89) À plus long terme, "la concertation avec les différents milieux (euphémisme pour qui ?) est une des clés de cette réflexion et nous y participons activement" (RA 89)		Plus de la communication que la recherche de faire baisser une statistique. Idée que "la violence est un problème qui concerne l'ensemble de la société et dont elle [=la STCUM] n'est pas responsable" (RA 89)	Cf. Fin 1982-début 1983	RA 89	-Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM)
<i>24 avril 1989</i>	Travaux sur la 20. La STCUM en profite pour faire la publicité de sa rapidité et de son efficacité		Entre autres affirmation (P3) d'une "durée de déplacement d'environ 30 pourcent plus courte" en transports en commun.		S'inscrit dans la tertiarisation en cours. Production d'une expérience et non plus juste d'un déplacement.		V15 D4 P1 à P3	
1990								
<i>31 janvier 1990</i>	Panne d'électricité. Cause non précisée. Arrêt de service de 1h30	"It wasn't a pressure tactic. [...] It was definitely a Hydro	Ajout d'une centaine d'autobus (P11)	Maintien du service.	Intéressant par la convergence d'événements : panne		V16 D16 P10 et P11	

	<p>sur les lignes 2 et 5. Hydro-Québec explique avoir constaté une surcharge sur un câble d'alimentation du réseau du métro, avoir coupé le courant et l'avoir rerouté vers un "backup cable" (P10)</p> <p>Contexte de grève du zèle des employés d'entretien</p>	power failure" (Monique Mathieu, "official", en référence au conflit de travail avec les techniciens (P10)			d'Hydro-Québec, attaque cardiaque sur la ligne 2, grève du zèle des employés d'entretien (P11)			
1990-05-22 (1990-1991)	En cas de colis suspect (mais pas uniquement)	<p>"assurer l'intégrité des principes techniques de sécurité", "étudier les problèmes techniques", "analyse des non-conformités" (D4 P2)</p> <p>"Sensibiliser" (D5 P2)</p>	<p>Version préliminaire du PURE, rédigée par le "CTP / PURE". CTP issu des anciens CCIS et CCV, au rôle consultatif (D4 P2).</p> <p>Le CCIS avait déjà produit des consignes précises, par exemple la CIS 3, révisée en mai 1988 (alerte à la bombe, cf. supra). La marche à suivre est visiblement réaffirmée et révisée (D5 P1). Volonté en plus de cela de former et "sensibiliser" les agents, par exemple entre autres sur la CIS 3 (D5 P2).</p> <p>Le processus de décision du PURE manque peut-être de souplesse (D5 P3)</p>	<p>Pour le CTP PURE : "le souci d'un niveau adéquat de sécurité, les exigences réglementaires de conformité, le besoin d'harmonisation et d'actualisation de manuels de références, règles et consignes, l'implantation d'un programme de normalisation et la réorganisation administrative de la STCUM" (P2)</p>			<p>V4 D4 P1 et P2</p> <p>V4 D5 P1 à P3</p>	<p>-Plan d'urgence et règles d'exploitation (PURE)</p> <p>- Comité technique permanent (CTP)</p> <p>- Consigne inter-services (CIS)</p> <p>- Comité de consignes inter-services (CCIS)</p> <p>- Comité de consignes de ventilation (CCV)</p>
10-août-90	Crise d'Oka		Signature d'un protocole d'assistance avec le gouvernement pour que la STCUM assiste le gouvernement pour "permettre l'évacuation massive et rapide des personnes impliquées dans l'évacuation de la réserve de Kahnawake". Permet à		Réalisé "de toute urgence" sur le modèle du brouillon de protocole avec la CUM (P2) (cf. infra 1994) et donc un peu plus à l'avantage de la STCUM puisque moins de contestations de détails (et lois différentes). Exemple à	Inspiré du protocole en cours de négociation avec la CUM. Là encore, obligation imposée d'en haut.	V4 D7 P1 et P2	-Communauté urbaine de Montréal (CUM)

			la STCUM d'exiger une protection policière dans la mission (P1).		l'avantage : le gouvernement assume la responsabilité en cas de blessures ou morts (P1).			
août 1990 (1990-1991)	Août 1990 : déclenchement de la guerre du Golfe	"tout acte terroriste", "situations, événements ou endroits stratégiques", "manifestation de citoyens" (P14)	"Analyser l'impact de tout acte terroriste qui pourrait survenir dans le cadre du conflit irakien" en réponse à une demande du BMU de la CUM. Identification des "situations, événements ou endroits stratégiques" (P14). Réponse concrète : entre autres plus grande surveillance, maintenir les consignes malgré l'augmentation des alertes à la bombe (P14). Solution retenue malgré les immanquables perturbations (P15)	Vu comme une situation de risque exceptionnel où la sécurité prime sur l'efficacité (implicite dans P15).	Parmi les situations censées présenter un risque terroriste, les manifestations. Étrange, renvoie aux mouvements sociaux. Également citée, la possibilité d'une coupure de courant d'HQ (P14). Renvoie donc indirectement à tous les types de situations (sauf non-humains et internes ?) Évoque aussi la possibilité d'un manque de carburant avec des vols (implicite) à la STCUM et où la société devrait augmenter sa capacité de transport. Témoigne de l'atmosphère mais aussi d'une volonté d'anticiper des situations inédites au Québec (depuis la Seconde Guerre mondiale ?)	Demande du BMU	V2 D1 P14 et P15	-Bureau des mesures d'urgence (BMU) - Communauté urbaine des Montréal (CUM) - Hydro-Québec (HQ)
23 octobre 1990	Dégagement de fumée sur un wagon suite à "un surfreinage de la voiture", entre Lionel-Groulx et Henri-Bourassa" : "volutes de fumée dans la station souterraine" (P7)		Procédure d'évacuation et intervention des pompiers face "au très léger début d'incendie" (P7) 36 minutes d'interruption, bus complémentaires déployés (P7).	Sécurité.	Article P7 défavorable, qui tourne presque au ridicule, mais l'événement renvoie indirectement aux incendies de 1971 et 1974 – d'où la mesure.		V16 D16 P7	
27 novembre 1990	Explosion d'origine inconnue "dans un trou d'homme" au coin de Sainte-Catherine et Metcalfe, à l'origine		Défaillance des communications avec le centre de contrôle et de l'opérateur à ses passagers (P4), qui	Sécurité.	Conséquence peut-être d'une mauvaise manœuvre d'Hydro-Québec, cf. lettre de colère envoyée (quand		V16 D16 P3 à P6	

	d'une importante panne de courant. Rapide rétablissement du courant, mais dérèglement du système de communication de la STCUM (P3)		provoque la décision "par mesure de sécurité" d'évacuer les stations et d'interrompre le service. Une centaine de bus mobilisés en surface (P3). Alerte initiale à 10h30 et service rétabli partiellement vers 13h, parce que l'avarie ne touchait pas toute la flotte (P4). Complètement rétabli entre 20h45 et 22h45 (P3). Cause : une hausse de tension qui "a endommagé les systèmes de communication" (O. Paradis). Mesure nécessaire : installer de nouveaux équipements (= remplacer ?) longues (P5)		?) à propos d'une remise en service.			
12 décembre 1990	Arrêt de 7 min en heure de pointe. À 8h45, défaillance des "deux ordinateurs de contrôle du système de ventilation" provoquant une panne immédiate de l'aération des conduits souterrains" (P2)	"Des arrêts de service [plus nombreux] qui sont principalement imputables à l'usure et au vieillissement de l'équipement, au manque de personnel et aux +causes extérieures+ (pannes de courant, suicides, attentats, etc.)" (P2)	Arrêt des trains "à cause des risques d'incendie". Ajout depuis d'un troisième ordinateur "pour éviter que cela se reproduise" (P2)	Sécurité qui prime sur le maintien du service, alors qu'il ne fallait que quelques minutes pour repartir les ordinateurs et qu'on peut supposer que de supprimer environ deux passages de train (7 min) prend beaucoup plus de temps à s'autoréguler (foule sur les quais). Mesure prise a posteriori.			V16 D16 P2	
1993								
21 juin 1993	N/A		Conduite à un agent sur la ligne 1, "[t]out comme sur les lignes 2 et 5" (ambigu mais laisse penser que les lignes 2		Pas d'événement particulier mais vieux "rêve", à comparer (dans une moindre mesure) avec		RA 93	

			et 5 avaient déjà cette caractéristique). Réduction des coûts de 2,5 M\$ sur l'année (RA 93)		l'obsession de l'automatisation à la RATP.			
6 <i>septem bre</i> 1993	Interruption partielle du service de bus, car "des poutres défoncent le plancher d'autobus arrivés en fin de vie utile" (D17 P1). Heureusement bus avec juste 2 passagers, mais les conséquences en heure de pointe aurait pu être graves (D17 P23)	-Contexte rendu public : "retard d'un an dans la livraison des autobus neufs, retard puis abandon définitif du programme de réfection majeure [...] auxquels sont venus s'ajouter la demande de plus de cent véhicules requis par le plan de relance et la mise en place durant l'été 1993, d'un service spécial en remplacement du train de banlieue Deux-Montagnes immobilisé pour cause de rénovation" (D15 P5) -"it won't happen again" (Perreault) (D17 P12) -Sécurité menacée, pour le syndicat : "les coupures de postes en 1991 ont entraîné la réduction des inspections d'autobus" (D17 P16)	Réponse aux critiques face à la coupure sans préavis de 34 circuits de bus (D17 P24 et P27) : publicités dans les médias (D17 P9) Rapport rendu public le 27 octobre, qui mentionne les mesures prises ou à prendre, dont le fait de doubler à 400 la commande d'autobus neufs sur deux ans (D15 P5). Le rapport recommande de : -"clarifier les rôles et responsabilités" sur la flotte d'autobus -améliorer la "gestion des incidents" par une directive claire sur "l'importance relative des incidents" et qui informer -Rendre plus strictes les inspections : 88% des bus à réparer dans les faits -"mise en place d'un plan de gestion des événements" en concertation avec "toutes les directions majeures" (D15 P5).	Contexte sous forme d'aveu de manque criant de budget qui mène à rogner sur la sécurité pour assurer le trafic. Donc priorité de facto mais non souhaitée, sous-entendue derrière un exercice d'autocritique. Résumé d'une prise de conscience ("prendre toutes les mesures pour éviter la répétition", Robert Perreault) : "Même si la STCUM possède des plans d'action pour faire face à différents types d'événements difficilement prévisibles [...], elle n'est pas aussi outillée dans le cas d'un événement qui se dessine progressivement" (D15 P5)	-Est-ce du fait que les données ne sont pas de même nature ou bien est-ce dû à une plus grande importance de la bonne ou mauvaise opinion ? En tout cas, beaucoup plus de communication et de choses rendues publiques à partir d'une certaine période. -Critique qui ne porte pas sur le budget (vérifier avec les rapports annuels) mais sur la mauvaise gestion des incidents (cf. ci-contre). Logique d'optimisation ceteris paribus. -Problème électrique de la ligne Montréal-Deux-Montagnes survenu le 9 décembre (D17 P1) -Critique syndicale contre la rénovation des vieux bus, trop dangereux, plus la rigueur budgétaire et négociations salariales (D17 P16, cf. P19, P22, P24 et P26)	Firme Raymond, Chabot, Martin, Paré (RCMP) engagée pour le rapport (D15 P5) Rapport qui y voit entre autres la conséquence d'une lacune dans la "réorganisation administrative de 1990, à savoir quelle direction était responsable de la flotte d'autobus". Mention plus anecdotique d'un événement le 4 août concernant un bus, communiqué seulement le 24 à la direction, après plusieurs autres événements. (D15 P5). Cf. aussi le 26 novembre 1993	V16 D15 P5 V16 D17 P1 V16 D17 P9 V16 D17 P12 à P27 RA 93	
26 <i>novemb re</i> 1993	"problèmes de fissures dans la soudure des pivots qui unissent la caisse du wagon à ses bogies" (D13 P29), détectés suite à une inspection de routine (D15 P3). Risque de	"heures de pointe [...] sans inconvénient majeur [...] de nombreux usagers ont collaboré et ont temporairement modifié leurs habitudes" (D15 P1)	Le 26 novembre, 400 employés mobilisés sur "le problème des pivots et [à] faire les arrimages nécessaires à assurer le service du métro aux usagers. Puis 150 à 200 les jours suivants. (D17	"We didn't want to take any risk with public safety" (R. Perrault) (D17 P8). Raisons de sécurité qui priment sur l'efficacité. L'inspection aurait pu être menée sur un	-Problème qui survient non seulement après celui des bus le 6 septembre, mais aussi après la nouvelle de "fissures microscopiques [...] sur des moyeux de roues	Référence à un événement précédent, en 1968 : un pivot avait cédé en arrière-station. Le problème était censé avoir été réglé "en modifiant le design des pivots" (D17 P1)	V16 D13 P29 V16 D15 P1 à P4 V16 D17 P1 V16 D17 P3 à P11	

	<p>déraillement (D17 P10)</p> <p>Conséquence d'une mauvaise procédure de Valtec, sous-traitant d'AMF (filiale du CN), chargé de la fabrication des pièces (D17 P3)</p> <p>Coût du contrat de réparation et inspection : 55 millions de dollars (D15 P2)</p>	<p>"les problèmes, on les cherche. C'est un peu maso [...] on les trouve [...] et on les corrige. C'est comme ça qu'on a pu détecter les fissures aux pivotes des MR-63 il y a un mois" (D. Côté, contrôle qualité) (D17 P1)</p> <p>"Descendre un train en tunnel sans être sûr que la sécurité des passagers n'est pas assurée à 100 p. cent (sic), c'est impensable. Impensable !" (H. Déry, contrôle qualité) (D17 P1)</p>	<p>P1)</p> <p>Retrait de 336 voitures de métro de la série MR-63 mises en service en 1966. Les voitures avaient été rénovées "récemment" "par une filiale du CN à Pointe-Saint-Charles" (filiale ou sous-traitant ?). D'où des retards en station (D13 P29). Les rénovations ne seront pas le fait d'un sous-traitant (D17 P6)</p> <p>Appel à prendre les transports plus tôt ou plus tard que d'habitude (D15 P3)</p> <p>Précaution pour "procéder aux inspections et aux réparations requises" (D15 P1). 36 voitures par jour d'inspectées environ (D15 P2). Inspections qui finissent le 3 décembre (léger retard) (D15 P1)</p>	<p>plus long terme et à un moindre coût, mais avec un risque d'accident plus élevé.</p> <p>"Nous savions qu'il y avait un problème de sécurité" (D. Côté), donc "lui et son équipe n'ont pas hésité" (D17 P1). La négligence (cf. ci-contre) n'était pas voulue "sinon c'est un acte criminel" (D. Côté)</p> <p>Mais aussi retour le plus rapide possible au service normal et perturbation la moins forte possible.</p>	<p>de voitures de métro de la série MR-73", une vingtaine de jours plus tôt (D17 P1).</p> <p>-D17 P1 est une opération de communication de la STCUM, en témoigne le nombre de chiffres, de détails de procédure et de personnes interrogées. Une seule donnée est oubliée, mentionnée par D17 P3 : les pivots étaient fissurés depuis deux ans et la détection a donc échoué. Mais "aucun véritable danger" selon la STCUM dans la période, "négligence" mais pas "défaillance" (D17 P3)</p> <p>-Très étonnant vox pop (D17 P4) où personne ne se plaint du ralentissement de service</p>	<p>Cf. aussi le 6 septembre 1993. En particulier sur la communication : conférence de presse le 26 avec "[t]oute la haute gomme de la STCUM", vs. coupure "sans avertissement" le 6, qui avait causé "un tollé" (D17 P9). Différence de traitement explicitée (D17 P10)</p> <p>Phrase sur l'acte criminel (cf. ci-contre) à comparer avec l'attitude de début janvier 1974</p> <p>Nouvel événement fondateur. Cf. par exemple le logiciel GLO en 1995 (RA 95)</p>	<p>RA 93 à 95</p>	
1994								
(1994-1997)	<p>Alertes à la bombe (D1,P1)</p> <p>(Le "vrai" événement est la mise en pratique au niveau de la CUM du "protocole d'assistance en matière de transport en cas de sinistre" ratifié par le CA de la STCUM le 12 mars 1997 (D2,P1))</p> <p>Fête nationale, référendum de 1995, manifestations et émeutes : événements avec une présence</p>	<p>"prêter main-forte en cas de sinistre, quelle que soit sa gravité", "principe de charger aux municipalités requérantes, un montant équivalent aux [...] dépenses non prévues dans les budgets", "prenaient en charge la responsabilité des blessures", "rembourser [...] les frais encourus lors d'un sinistre" (D1,P3)</p>	<p>Bilan pour 1995 des conséquences de l'entente avec la CUM sur le transport d'urgence. Montre l'utilisation régulière des services de la STCUM pour transporter des policiers en bus (59 des 91 bus pour le SPCUM) (D1,P1). En 1996 (D2, P4), on est rendu à 76 des 100 autobus, y compris pour des transports de personnes arrêtées (pas mentionné en 1995).</p>	<p>Deux préoccupations : le coût (D1,P2&P3) et la responsabilité en cas d'accident ou de décès. Le CA accepte mais le CAMU soulève le problème de la responsabilité – la STCUM doit céder (D1,P3). Clairement un échec car justification inverse à la perception du risque de la STCUM : ça n'arrivera pas (D1,P3).</p> <p>Autre problème pour le</p>	<p>"Conflits" sur l'entente (D1,P2&P3) : montrent (?) que pour la STCUM, l'entente est une obligation (un boulet) et pas une préoccupation : on loue des bus, on veut être payé et couvert.</p> <p>Géré par la DE surface (D1,P1) mais n'est pas hors-sujet pour autant. La spécificité du métro est envisagée au CCSC (D2,P2), mais surtout la contradiction</p>	<p>Vient principalement de décisions de la CUM (souvent le CAMU) (D1, P3).</p> <p>Les termes définissant les ententes entre CUM et municipalités sont inclus dans le règlement 117 de la CUM (D1,P3).</p> <p>La Loi sur la Communauté urbaine de Montréal est aussi modifiée autour de 1994 : la CUM assume</p>	<p>V3 D1 P1 à P4</p> <p>V3 D2 P1 à P4</p>	<p>- Conseil d'administration (CA)</p> <p>- Direction exécutive (DE)</p> <p>-Communauté urbaine de Montréal (CUM) :</p> <p>- Bureau des mesures d'urgence (BMU)</p> <p>-Comité aviseur des mesures</p>

	policière importante (D1,P1; voir aussi D2,P4).	CUM : "processus s'avérant plus long que prévu", "de plus en plus impérieuse", "concertation [...] indispensable"	Un CCMU est créé par le BMU (bureau > comité) pour remplacer le CAMU. Y siège un représentant de la STCUM, entre autres acteurs institutionnels impliqués (circa 1996; D2,P2b,P3). Le pendant municipal, les RIMU, doit être créé rapidement (D2,P3). Pour dépasser les difficultés des acteurs à se mettre d'accord, la CUM ne respecte pas la condition préalable au CCMU, soit la création des RIMU : il faut agir.	CAMU : volonté d'obliger (?) la STCUM de fournir chauffeurs et véhicules (impossible juridiquement (?)). Puis la Ville de Montréal conteste le remboursement (D1,P3). La CUM essaie de son côté d'accélérer les choses au possible (e.g. D2,P3).	entre les missions du métro et de la police se fera sentir durant la GGI de 2012 et le métro y sera sûrement utilisé par la police contre le mouvement Extrême lenteur dans la signature finale (e.g. D2, P3 sur les RIMU), due à tous les acteurs impliqués. Signature par opposition immédiate durant la crise d'Oka (cf. 1990).	la fonction de coordonner les mesures d'urgence (D1, note)		d'urgence (CAMU) - Comité de coordination des mesures d'urgence (CCMU) - Regroupements intermunicipaux en mesures d'urgence (RIMU) - Comité de coordination en sécurité civile (CCSC) - SPCUM : Service de police de la Communauté urbaine de Montréal
1994	Mort accidentelle mentionnée par Carl Desrosiers dans V5 D1 P3 (voir septembre 2001). Pas plus d'information. Censément la seule dans le métro entre son ouverture et 2001.						V5 D1 P3	
1995								
20 mars 1995	Attentat au gaz sarin dans le métro de Tokyo. 11 morts, 3796 hospitalisations (RP5 P9).		"Attentat sans précédent dans l'histoire des métros" (RP5 P30), mais pas de réaction (ou manquée ?) de la part de la STCUM. New York mentionne des mesures préventives en cas d'attaque au sarin (P26). Rien de public de trouvé, par contre, pour Montréal.		Rien de très intéressant sur le métro dans la revue de presse. Mais en soit, manque parlant puisqu'on sait que le système de ventilation a été modifié suite à l'attentat. Suggère une stratégie de silence (cf. aussi nuit du 18 août 1995), à l'opposé de la mise en avant d'un dispositif rassurant après les attentats de Londres, en 2005.		RP5 P9 à P12 RP5 P14 RP5 P18 à P30	

6 juillet 1995	Bris d'une conduite d'eau de 8 po, au coin de Maisonneuve et Stanley (D13 P25).	"Selon Pierre Laporte, [attaché de presse,] le pire a été évité : un tel incident en septembre aurait causé des maux de tête plus importants" (D13 P26)	Interruption du trafic entre Berri-UQAM et Lionel-Groulx. Début d'inondation métro Peel. Équipe de nettoyage pour l'inondation et réparation de fils électriques. 20 à 25 autobus supplémentaires déployés (D13 P25). Pendant l'interruption, communication via les radios et télévisions (D13 P27) Deux semaines plus tard, réunion-bilan, qui relève les problèmes de communication, de coordination et de surveillance, le contrôle de foule problématique, l'absence de renforts, l'improvisation, l'absence de ligne directe avec les services d'urgence, etc. Conclusion (syndicat des opérateurs) : STCUM incapable de réagir à une situation grave (RP5 P17).	Décision de ne pas ouvrir les stations "en raison de l'accumulation d'eau dans le réseau de câbles électriques" (D13 P27), donc sécurité.		Rappel (D13 P27) "des mémorables averses du 14 janvier 1987", qui avaient arrêté le métro quelques heures. Mention de trains ayant roulé sur piste mouillée et référence à un "tamponnement de trains" dans le métro de Mexico le 4 juillet 1995 "suite à un freinage sur des pistes mouillées" (RP5 P17) Cf. Accident de la nuit du 18 août 1995.	V16 D13 P24 à P27 RP5 P17	
25 juillet 1995	Attentat dans une station RER parisienne				Couverture de la vague d'attentats parisiens qui semble étonnamment faible. Attention médiatique peut-être captée par la guerre des motards et/ou l'attentat de Tokyo.		RP5 P13 et P14 RP5 P16	
18 août 1995	Fausse alerte à la bombe à l'extérieur de la station Du Collège. Un employé découvre un colis suspect avec une horloge liée à "a soft plastic-like substance" à 9h30 (P2)	"practical joker" (Gazette), "a tasteless joke" (Constable Pierre Houbart, SPCUM) (RP1 P2) "Cutting off police response to buildings with alarms that turn in	Le SPCUM détourne le trafic du boulevard Décarie et des rues avoisinantes jusqu'à ce que, vers 11h, la "bomb squad gave the all-clear" (RP1 P2). Bus supplémentaires		-J. Duchesneau, à la tête du SPCUM, avait été critiqué fin juillet pour avoir décidé d'ignorer les appels d'urgence des stations de métro à cause du trop grand nombre de fausses alertes (RP1	Référence aux attentats de Tokyo, Paris, et aux attaques de Polytechnique et de l'Assemblée nationale, mais "MUC police say such fears are unwarranted" (RP1 P3)	RP1 P1 à P5 RP2 P1 à P14	-Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM) -World Trade Center (WTC)

	<p>Auparavant, problème d'alarmes intempestives à cause des vibrations du système de ventilation (P3)</p> <p>Contexte des attentats de Tokyo et Paris.</p>	<p>too many false alarms [=4] has been standard procedure since Novembre 1992, he said" ; "metro stations and other public places are treated like any building" (porte-parole SPCUM) (RP1 P3)</p> <p>"not sure whether public safety was jeopardized, +but it certainly wasn't improved+" (Yeomans, élu CUM) (RP1 P3)</p>	<p>entre les stations Plamondon et Côte-Vertu (RP1 P2)</p> <p>Le problème précédent de vibrations du système de ventilation est censé être en cours de traitement fin juillet (RP1 P3) (Attention toutefois : appel à la bombe et alarme automatisée ne sont pas à confondre)</p> <p>Des exercices de sécurité ont eu lieu après les attentats à l'étranger (de quel type?) (RP2 P12). Aucune mention de la ventilation.</p>		<p>P3). Très intéressant, sur la façon dont, alors qu'a eu lieu l'attentat de Tokyo et celui de la station Saint-Michel (Paris), le métro est considéré au même titre qu'un bâtiment (cf. ci-contre). D'autant plus que la référence tend à être faite de façon rapide (RP1 P3). RP2 P12 en parle plus et RP2 P11 fait cette référence de façon très appuyée et postule une stratégie officielle de silence.</p> <p>-Sur les vibrations : signifie que le SPCUM n'est peut-être pas seul à minimiser. RP2 P12 note aussi les coupures dans la sécurité à la STCUM.</p> <p>-Série de fausses bombes – même réponse (RP1 P4, P5)</p>	<p>Deux références absentes :</p> <p>-celle d'une menace terroriste à Montréal (sauf RP2 P11), cf. RP2 P3. Montréal semble en dehors de la carte du terrorisme, mais cf. RP2 P9 (exercice militaire antiterroriste) – les mesures post-Tokyo dans le métro sont tuées, alors qu'on parle de ventilation.</p> <p>-celle de la guerre des motards, qui est menée en particulier via des bombes. RP2 P5 à P7 mentionnent ce phénomène (RP2 P5 : "L'attentat à la bombe devient le crime de l'heure").</p> <p>Cf. 2001 et 2004</p>		
<p>Nuit du 18 août 1995</p>	<p>Peu après minuit, collision frontale sur une voie de garage près de la station Crémazie. Un opérateur blessé au dos, sans véritable gravité, l'autre en choc nerveux. 100 000 \$ de pertes matérielles (P17)</p>	<p>"chanceux que la collision ne se soit pas produite avec des passagers à bord" (syndicat opérateurs) (P17)</p> <p>accident "très sérieux" (syndicat entretien) (P17)</p>	<p>Choix de la STCUM de ne pas rendre public l'incident. Enquête interne et enquête de la CSST. La CSST a tardé à être prévenue, selon le syndicat de l'entretien (P17).</p> <p>Selon le syndicat des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro, "[i]l n'y a pas eu de simulation d'accident grave depuis 10 ans" (P17)</p> <p>P. Laporte, attaché de presse, répond aux informations de <i>La Presse</i> (P17) que le métro respecte les</p>			<p>Référence aux attentats et accidents mortels de Tokyo, Paris, New York et Toronto, "[d]epuis le début de l'année" (P17).</p> <p>Référence au bris de conduite d'eau du 6 juillet 1995.</p>	<p>RP5 P17</p>	<p>-Commission de santé et de sécurité au travail (CSST)</p>

			normes de sécurité et que la collision est "un fait isolé", inédit depuis 1970 [= en fait 1971].					
1996								
10 juillet 1996	Une machine à laver défectueuse de Nettoyeur 2000 cause des vapeurs de produit de nettoyage à sec. Évacuation du couloir de la Place Bonaventure au 1 000 de La Gauchetière puis ventilation pour évacuer les vapeurs. 4 personnes incommodées envoyées à l'Hôpital général de Montréal (P16).	"les +mesures prises semblaient exagérées+, puisqu'il ne s'agissait que d'une +erreur technique+" (P16)	Décision d'évacuer, après le couloir, les stations Bonaventure, Square-Victoria, Lucien-L'Allier et fermeture de la ligne orange entre Berri et Lionel-Groulx. Dure environ une heure. Fermeture du terminal de la STRSM pendant 30 minutes (P16). Intervention de "l'unité d'intervention spécialisée des pompiers de Montréal", en "combinaisons étanches" (P17)	Sécurité	Traitement opposé entre "La Presse" (P16), qui en rit, et le "Journal de Montréal" (P17), qui dramatise.		V16 D13 P16 et P17	-Société de transport de la Rive-Sud de Montréal (STRSM)
1997								
7 janvier 1997	Faux appel à la bombe. Appel anonyme au SPCUM à 0h30 "claiming a van with +more than 90 pounds of dynamite+ was parked behind the St. Michel métro station". Voiture volée avec ce qui ressemble à un dispositif de bombe. Possible lien avec la guerre entre Hells Angels et Rock Machine (avertissement à un commerçant) (P9)	À propos de la fermeture de trois stations : "C'est plate, mais il fallait le faire : question de sécurité" (SPCUM) (P10)	Mobilisation de "dozens of police cars and [...] bombs squads from two police forces". Problèmes à répétition avec les robots jusqu'à l'heure de pointe (P9). Fermeture des stations Fabre, Iberville et Saint-Michel et service de bus entre 5h et 11h (P10).	Sécurité	Dispositif probablement hérité de la lutte anti-FLQ.		V16 D13 P9 à P11	-Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM)
12 février 1997	Question des chats et chiens abandonnés qui arrivent sur les voies du métro.	Objectif : "not to take any emergency action that could put passengers at risk" (Odile Paradis) (P5) "Le service doit être maintenu pour éviter que notre personnel intervienne en urgence pour une situation qui,	Directive pour demande aux opérateurs de "+avoid sudden braking+ if they spot an animal in a tunnel". La seule éventualité pour laquelle arrêter l'alimentation électrique : si une équipe de secours est sur les voies pour aller	Argument de sécurité un peu de mauvaise foi sûrement, mais pas à négliger. À la fois sécurité et confort, en fait. Et non-dit sur l'efficacité (cf. ci-contre). L'argument de la sécurité est clairement lié à l'acceptabilité sociale.	Renvoie à la décision plus récente (2012 ou 2013 ?) de ne plus arrêter le trafic pour des objets tombés sur la voie pour diminuer le nombre d'interruptions de service. Donc s'inscrit dans une logique de gestion.		V16 D13 P5 et P6	

		à l'origine, ne [le] justifie pas" (André Boudreau) (P6)	sortir l'animal. L'opérateur peut simplement utiliser le klaxon et faire clignoter les phares (P5).	Renvoie peut-être plus (difficile à prouver) à une limitation des possibilités des opérateurs de faire des freinages d'urgence non justifiés, et donc de prendre des libertés avec les consignes.	Seulement trois des 1 021 arrêts de 1996 concernaient des animaux, mais Odile Paradis mentionne un cas, au mois d'août 1996, où la ligne orange a été interrompue 55 min pour attraper un chien (P5).			
28 mars 1997	Colis suspect station Beaudry (P4)		Interruption du service entre Berri et Frontenac. Évacuation de Beaudry. Fausse alerte : il s'agissait d'un sac de déchets (P4)				V16 D13 P4	
29 octobre 1997	Fuite de gaz à 9h causée par des travaux en surface au coin de Sainte-Catherine et Papineau. Fin de la fuite à 12h30 (P1). Électricité coupée dans le secteur pour éviter une étincelle (P3).		Suppression de l'arrêt Papineau. Station évacuée car à proximité immédiate de la fuite (P1). À 9h36, arrêt du service sur la ligne verte. 30 min plus tard, remise en service mais suspension de cinq arrêts, de Beaudry à Joliette. 12h02 : retour du service, sauf à Papineau (P2). Retour du service complet 40 minutes plus tard (P2), 20 min après la fin de la fuite (P1). Le pont, également à proximité, est resté ouvert à la circulation. Un service de bus supplémentaires a été mis en place (P2).	Réaction immédiate de coupure puis reprise de plus en plus importante.			V16 D13 P1 à P3	
1998								
6 au 10 janvier 1998	Tempête du verglas du 6 au 10 janvier, mais service complètement rétabli le 20 janvier. Métro complètement fermé 1h45 le 9 janvier (D1 P1). 5h30 d'interruption dans le "cœur du réseau" (D2	"La STCUM offre un service essentiel, cela n'a jamais été aussi vrai que durant la tempête du siècle de janvier 1998" (D1 P1) le 9 janvier, "vendredi noir" (D2 P4)	-Transport de sinistrés, intervenants, matériel et denrées suivant la charte avec la CUM (D1 P1) -Réduction de 50% de la consommation d'électricité : fréquence en heure de pointe,	"La création de l'UCMU figure parmi les priorités 1999-2001 de l'entreprise" (D1 P1) Au niveau de la communication, bilan : "la STCUM s'en est	Mise en avant du dévouement des employés et de la collaboration des syndicats (D2 P1 à P3), mais vision critiquée par un syndicat (?) (D2 P5)	Nouvel événement de référence	V6 D1 P1 V6 D2 P1 à P27 RA 98 et 99 Historique CSC (http://ville.m	-Communauté urbaine de Montréal (CUM) - Hydro-Québec (HQ) - Bureau des mesures d'urgence

	P1). Plusieurs tronçons fermés plus longtemps (détail : D2 P8), 50 heures au total. 3,1 M\$ de coûts. Quelques dommages mineurs sur des équipements électriques (D1 P1) pas assez protégés contre les surtensions (D2 P1). Problèmes de communications avec HQ et le BMU. "Manque de génératrices" (D1 P1)	"Ça démontre la fragilité du réseau. Là, on ne tient plus rien pour acquis" (Odile Paradis, D2 P7) "gérer l'imprévisible" (RA 98)	vitesse réduite, arrêt des escalators descendants (D1 P1) -Élaboration d'un "plan d'urgence et de communication global" (D2 P1); création de l'UCMU pour coordonner et communiquer depuis le CCM; création d'"unités locales de crise" coordonnées par l'UCMU; simulations prévues (D1 P1) - Prise de contact avec HQ pour une meilleure collaboration (D2 P1, cf. D2 P3). - Développement de partenariats avec des fournisseurs en cas de crise et mécanismes d'anticipation des dégradations (D1 P1)	très bien tirée publiquement et a projeté une image positive et dynamique" (D2 P8). Préoccupation un peu plus secondaire mais très présente tout de même.	Le BMU (D1 P1) devient CSC (D2 P3) : changement de nom en 1997 en fait. D2 P3 met en avant "des années d'entraînement" avant la mise en application du plan d'urgence de la CUM. Gratuité exceptionnelle envisagée puis rejetée au plus fort de la crise (D2 P4). Il s'agissait d'une demande de Jeunesse au Soleil (D2 P18)		ontreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/service_sim_v2_fr/media/documents/capsule_25%20ans_csc.pdf	(BMU) ; Centre de sécurité civile (CSC) - Unité de coordination des mesures d'urgence (UCMU) - Centre de contrôle du métro (CCM)
6 au 10 janvier 1998	Leçons en interne de la tempête		- Recherche d'un indicateur pour évaluer la différence service attendu vs. service rendu (D1 P2), à partir des données du CAI [=?] qui fournissent des codes aux incidents. Objectif : estimer "la quantité de voyageurs gênés". Données : "No_incident, date, heure, code_station (ex. 1S32), délai, code symptôme, code de cause (un code, le plus important)" (D1 P3). Longue liste d'indicateurs (D1 P5), associés à des objectifs (D1 P6). -Résumé du CTP PURE avant la tempête (D3 P1), suivi ensuite de		Contexte général de réorganisation (V13) dans lequel s'inscrit l'événement majeur de la tempête. Réorganisation jusqu'à la structure de décision (D2 P1). Lien avec la tempête : rangé dans la boîte consacrée à la tempête, et même période (ex : réunion D1 P2 le 20 janvier). Objectif : réduction des coûts et amélioration du service (D2 P1)	S'inscrit plus dans la modernisation informatique liée au passage à l'an 2000 (cf. infra), mais non sans lien avec la tempête. Indicateur proche de l'Équivalent voyageur généré de la RATP, inspiré de Gilbert Raveleau, plus commentaires inspirés d'André Coupet (D1 P1). "Benchmarking auprès d'autres sociétés de transport" (D1 P5). Audit en 1997 de l'APTA sur la sécurité du métro (D2 P1)	V13 D1 P1 à P6 V13 D2 P1 et P2 V13 D3 P1 V13 D4 P1 V13 D5 P1 et P2	-American Public Transportation Association (APTA) -Régie autonome des transports parisiens (RATP)

			nombreuses réformes à apporter, dont un comité d'urgence conjoint avec Hydro-Québec (D4 P1). L'UCMU est aussi révisée à partir de février (D5 P1 et P2).					
04-mars-98	Menace d'attentat islamiste à la station Fabre. Communiqué transmis à 9h le 4 mars qui parle de 3 bombes, Rien de trouvé. Menaces similaires dans les semaines suivantes (P12 : menaces sur Montréal puis sur le Centre Molson). Mentionné dans un document lors d'une perquisition à Marseille en 1999. (P8) 2e communiqué au nom du "Front islamique mondial" (P14) (cf. aussi 1999 et septembre 2001)	"un canular mais [...] une sonnette d'alarme" (D8 P7) "Difficile de distinguer [...] la peur légitime de la paranoïa" (D8 P8) "Les menaces provoquent de brèves perturbations dans la ville" (solliciteur général du Canada, in D8 P14) "Localisation: Vous avez le choix entre les lignes"; "Explosif conventionnel de très très grande puissance" (menace D2 P1)	Fouille complète du métro. Colis suspect station Fabre, mais rien (D8 P14) Face aux séries de menaces, la régie régionale de Montréal-Centre craint une attaque au gaz sarin et met en alerte "sept grands hôpitaux de la métropole" (D8 P8) (du fait du contenu des communiqués (D8 P12)). Le SPCUM niera plus tard avoir poussé cette initiative (D8 P9) Aucune arrestation, cas toujours ouvert en 2001 (D8 P9). Juste un suspect arrêté en juin 1998 et qui ne sera pas accusé pour un "détail technique" (D8 P10), i.e. un manque de preuve (D8 P12). Pas d'accusations sur Montréal dans le procès de 2001 en France (D8 P13) D2 P2 suggère des menaces directes envers la personne d'un ou de plusieurs directeurs. Réponse : un protocole détaillé sur les mesures de sécurité pour les directeurs	Réponse à des menaces floues et peu crédibles, mais préoccupation de sécurité des infrastructures, des passagers et des directeurs.	Intéressant parce que justification post-11-Septembre de l'UCMU (D8 P7), et donc évolution par rapport à la justification du verglas en 1999. P11 parle de 1999 à la place de 1998. Erreur. D2 P1 est une revendication un peu ridicule (menace pour le 25 juin), qui accredité la thèse de l'amateurisme. D2 P2 semble aller dans le même sens ("ne surtout pas prendre à la légère") mais le service de sécurité préfère quand même développer une réponse, au cas où.	Création à la suite de ça d'un "comité terrorisme" (= UCMU ? probablement) (D8 P7) Exercice organisé en 2000 par la GRC dans le port de Montréal contre les risques chimiques et bactériologiques justifié par les menaces de 1998. Menaces prises aussi au sérieux par le SCRS. Cas cité aussi dans un document de travail sur le sujet du solliciteur général du Canada du 18 avril 2001 (P14)	V4 D8 P7 à P16 (= sources post-11-Septembre) V5 D2 P1 et P2	-SPCUM : Service de police de la Ville de Montréal - GRC : Gendarmerie royale du Canada - UCMU : Unité de coordination des mesures d'urgence

1999								
4 janvier 1999	"crise des autobus à plancher surbaissé". (RA 99)		"les 360 autobus à plancher surbaissé sont retirés de la circulation". 25% du parc immobilisé en plein hiver. Remise en service progressive après 3 jours, inspections et augmentation préventive "sur un ressort de cylindre". Mais constat que le problème de décélération demeure le 9 janvier et réimmobilisation des bus à plancher surbaissé, le 10. Comité de travail alors réuni. Le 13, le problème est identifié, portant sur la lubrification d'une série de cylindres. Inspection et correction sur tous les bus Nova. 14 janvier : conférence de presse et annonce du retour progressif des bus. 16 janvier : reprise complète (RA 99)			Référence à la tempête de 1998 pour indiquer que la "crise" était intense (RA 99)	RA 99	
1999	Verglas de 1998 ? P1 parle de "gérer l'imprévisible" de la même façon que le rapport Nicolet est titré <i>Pour affronter l'imprévisible</i> . Événement cité en annexe E (V3 P2)	"la STCUM n'est pas à l'abri d'une situation de crise majeure qui dépasse sa capacité habituelle d'intervenir efficacement", "assurer la sécurité des personnes, protéger les biens et minimiser l'impact sur le service", "Gérer l'imprévisible" (V3 P1)	Création de l'UCMU et rédaction du PURE (mis à jour en 1998). Objectif de l'UCMU : "prévoir l'imprévisible" et gérer les crises (V3 P1) Large spectre des situations dans lesquelles une intervention de l'UCMU est possible (V3 P2), qui couvre les quatre catégories et même plus (e.g. alerte à la bombe, tentative de	Préoccupation : être en capacité de répondre à une situation exceptionnelle en mobilisant toutes les expertises disponibles (V3 P1) Priorité : tout d'abord la sécurité et en second l'intégrité de la structure et l'efficacité du service. Même si la sécurité n'est pas en jeu, si la fiabilité l'est, l'UCMU doit être mobilisée (V3 P1).	Première fois (?) qu'est assumé le caractère totalisant de l'intervention ("l'imprévisible"). V3 P2 liste les "associations ou groupes de travail associés à la sécurité civile" auxquels participe la STCUM, à tous les niveaux. Signe d'une prise en compte généralisée, par opposition à la déresponsabilisation sur HQ quelques		V3 D3 P1 à P3 V13 D3 P1 RA 99 <i>Rapport de A. Caire in "Vandalisme, terrorisme et sûreté dans les transports publics urbains de voyageurs", Conférence européenne</i>	-Plan d'urgence et règles d'exploitation (PURE) - Comité technique permanent (CTP) - Unité de coordination des mesures d'urgence (UCMU) - Hydro-Québec (HQ)

			<p>suicide, déraillement, tremblement de terre, etc.) Cf. aussi V3 P3, qui inclut entre autres les grèves d'employés.</p> <p>Large éventail aussi des exercices : écrasement d'hélicoptère, fusillade dans un événement, verglas ("sinistre réel"), an 2000 (V3 P2). 1er octobre 1999 : premier exercice (RA 99)</p>		<p>années avant ?</p> <p>L'élargissement mène à traiter sur le même plan un événement du quotidien (tentative de suicide) et un événement exceptionnel (dynamitage) (P2) : renvoie à un traitement de l'un par l'autre (cf. Caire)</p> <p>Fonction du CTP PURE résumée fin 1997 dans V13 D3 P1</p>		<p>des ministres des transports, 2002 (http://www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/03RT123f.pdf)</p>	
1999	Menace du bogue de l'an 2000	<p>"aucun impact [...] [pas] de plan d'action de contingence spécifique" (D4 P1, P2)</p> <p>"La STCUM, c'est une grosse machine informatique" (D5 P1)</p> <p>"Et si le métro de Montréal ne roulait plus ? +Vous exagérez!+" (D5 P2)</p> <p>"La STCUM passera-t-elle l'an 2000? [...] une réponse simple, rassurante, qui tient en un mot : Oui" (D5 P5)</p> <p>Absence de "vision informatique d'entreprise", systèmes et applications "désuets", "redondants et non intégrés" (D5 P7)</p> <p>"améliorer la performance et l'efficacité" (D5 P10)</p>	<p>1995 : Début de la réflexion (D5 P1). 1997 : plan d'intervention (D5 P14). 1998 : "grande réorganisation du secteur informatique". Intervention sur le software, le hardware et les équipements industriels. Suppression de 67 des 148 applications existantes (D5 P1).</p> <p>Maîtrise des logiciels de la STCUM, mais pas des logiciels avec licence. Solution de court terme : mettre l'année à 1972 (D5 P1). Donc prise de contact avec les fournisseurs en 1999 pour vérifier si le passage à l'an 2000 se fait sans problème (D4 P1 à P4).</p> <p>Février 1999: création du "Comité Projet An 2000". Test grandeur nature dans le métro la nuit du 9 avril. (D5 P4).</p>	<p>Vérification préalable pour prévenir l'éventualité, semble-t-il sans trop grande préoccupation (D5 P2). Importance quand même, du fait de la place de l'informatique à tous les niveaux à la STCUM. Donc moyens importants : "Une trentaine de personnes" et entre 16 et 26 M\$ selon le mode de calcul (D5 P1)</p> <p>Volonté d'améliorer "l'efficacité d'entreprise" par la prévention du bogue : "transformer les risques, efforts et coûts élevés de conversion en opportunité de remplacement [...]" (D5 P7). Donc internaliser une externalité négative et en tirer parti (acceptabilité sociale). Économies</p>	<p>Quelques conséquences mineures au passage à l'an 2000, donc que risque exagéré mais pas fantasme complet.</p> <p>Contradiction entre le peu d'éléments d'inquiétude et les moyens déployés (D5 P1). Laisse à penser que le bogue sert surtout à moderniser, standardiser et centraliser l'informatique à la STCUM (D5 P7, D1 P1). Fin de la possibilité pour les employés de modifier les logiciels (D5 P11).</p> <p>La suppression des 67 applications est explicitement le fait d'une rationalisation dans D5 P7, pas dans D5 P1.</p>	<p>-Bogue de l'an 2000 // fantasme de l'Electronic Pearl Harbor en sécurité informatique (cf. D5 P2).</p> <p>-Évolution informatique sous l'impulsion de "firmes de consultants", qui mène au "bouleversements" de 1998 (D5 P14).</p> <p>-Dans le dossier, une présentation publique de la stratégie d'Hydro-Québec. Probablement à la fois source d'inspiration et renseignement nécessaire du fait de la dépendance à Hydro-Québec (D5 P15)</p> <p>-Démarche entamée à partir d'un audit stratégique en 1992 (chronologie 1992-1997 dans D1 P1, qui résume le diagnostic).</p> <p>-À lier avec les conséquences de la tempête de 1998 (cf. supra)</p>	<p>V5 D4 P1 à P5 V5 D5 P1 à P19 V13 D1 P1 à P2 RA 98</p>	

			Série de tests internes. Quelques logiciels et applications concernés (D4 P5). Quelques "systèmes secondaires" pourraient présenter des problèmes (D5 P1)	budgétaires (D5 P7)				
septembre 1999 et octobre 2000	N/A		Étude annuelle de satisfaction. Pas tant une réponse à un événement qu'un exemple d'indicateurs chiffrés, une liste de critères et donc une définition en creux de l'efficacité. (D1 P1 et P2). Existe au moins à partir de 1996 (D2 P2)				V11 D1 P1 et P2 V13 D2 P2	
2000								
	"[E]xplosion dans un puit d'accès" au coin Saint-Denis/Saint-Joseph. "[L]es câbles électriques servant au contrôle de l'alimentation des systèmes de ventilation et de communication des lignes orange et bleue du métro ont surchauffé et ont été lourdement endommagés". "[C]ertains circuits" du poste de contrôle" sont grillés et les communications coupées (RA 00)	"L'étroite collaboration entre les intervenants, le service spécial d'autobus mis en place en un temps record de même que l'information disponible au grand public sont des facteurs qui ont contribué à atteindre ce résultat" de 70% de clients qui jugent le plan d'urgence efficace (sondage La Presse) (RA 00).	Interruption du service sur l'ensemble du réseau pendant 5h44, "la plus longue panne de son histoire". Mise en place de l'UCMU. Service d'autobus supplémentaire en surface et information du public (RA 00)		La description semble correspondre à beaucoup de situations préexistantes. La durée est sûrement liée au remplacement des câbles, mais à part cette spécificité, le discours sur la panne est assez surréaliste. Probablement plus dans la suite de la tempête de 1998 que des attentats de Paris et Tokyo.		RA 00	
2001								
02-s	Bombe fumigène à Berri-UQAM considérée comme un attentat par le <i>Journal de Montréal</i> au moins dès le 4 (P22). Application de la CIS 7 (P28). 23h27, veille de la Fête du Travail, dernier week-	* "we had only an accidental death in 1994 - one out of 5 billion is pretty good" (Carl Desrosiers in P3) * "combien faut-il investir pour se préparer au pire... qui n'arrivera peut-être jamais"; "les experts	-Enquête important du SPCUM, avec visionnage des bandes vidéo (P1). Pas d'image vidéo de la personne qui a lancé la canette (P5). Diffusion des photos des témoins (P6)	Préoccupation sécuritaire : être préparés en cas de reproduction d'une attaque au gaz sarin ou avec une arme proche. Donc "sécurité des personnes" première priorité (P31) avant la qualité du	-Boisvert (P8) : à la fois une invitation à penser rationnellement (publié le 9 septembre) et propos anxigène au possible, sous l'autorité des experts. -P15 mentionne que l'évaluation des "différents volets qui	- Critiques contre la STCUM : "cohue générale" (P4)/ messages inaudibles (P7)/ fumées vers le couloir d'évacuation (P2)/ train ligne jaune qui n'a pas reçu le message d'alerte (P3)/ trois ou quatre heures	V5 D1 P1 à P33 RA 01	- Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM) - Service de la prévention des incendies de Montréal

	<p>end à La Ronde, bombe lacrymogène. 173 usagers exposés, évacués et mis en quarantaine, 300 personnes en quarantaine (dont 100 s'enfuient avec parmi eux 30 qui vont à l'hôpital – risque de contamination), quinze agents de sécurité transportés à l'hôpital (P1, P4, P8, P16). Gaz évacué en moins de 4 minutes (P2)</p> <p>Action militante en fait ? (ou "pour le fun" ?). Sous-entendu par P3. Pas de revendication ni d'arrestation mais mode d'action similaire utilisé en 2012</p> <p>Trois "témoins importants", dans la vingtaine, pas suspects, mais non identifiés (P1, P4). Un interrogatoire (P16)</p>	<p>[...] nous le disent depuis assez longtemps" (P8) - Le Québec est prêt, ce n'est plus le "Moyen-Âge" (P18) vs. "nous ne sommes pas prêts" (P22) * "similar to the canisters launched [...] at the Summit of the Americas" (P3). Hypothèse du commandant Hurley, SPCUM (P17), fausse (gaz banni 10 ans plus tôt) (P22). **"Bourque must regret his decision to invite the squatters [...] in a city-owned building" (P8)</p>	<p>-Conférence de presse avec STCUM qui présente les faits puis "ce que l'on va faire" (P28), SPIM, SPCUM et Urgences-Santé (cf. réponse à plus long terme infra : 11-Septembre) : mise de l'avant du bon travail des employés (P15) - Engagement à visionner les bandes pour analyser ce qui peut être amélioré (P16) et à transcrire les communications internes (P22).</p> <p>- Un patron anonyme donne 5000\$ de récompense via Jeunesse au Soleil. Nombreux appels (P6)</p>	<p>service. "chose la plus grave qui nous soit jamais arrivée" selon Paradis (P22) - Petits mensonges pour minimiser les critiques ou erreurs de transcription. Ex: P9 vs. P15, sur le porte-à-porte, ou P3 vs. P22, sur la ligne jaune (mais P28). Probable préoccupation de minimiser la perception des dysfonctionnement, au moins par la méthode Coué (P33). - APTA (P32) : liste "progress", "work in progress" et "to improve"</p>	<p>touchent la sécurité" se fait cinq fois par an (= une fois par volet ?) + un audit de l'APTA (P32) tous les 3 ans. - Références militantes dans plusieurs sources, sans que rien ne soit très explicite. Références au final très variées : Sommet des Amériques, bogue, "canular", Tokyo, squat Préfontaine, etc. Va dans le sens de la catégorisation retenue (floutage progressif des distinctions) - P18 conclut sur le fait que les accidents industriels font plus de morts (citation mal formulée). - STCUM particulièrement attaquée, cf. P22</p>	<p>pour analyser la nature du gaz (P3)/ plus de cinq heures de quarantaine (P3) et fuite de cent personnes (P16)/ agents de sécurité sans protection (P8) - Références à : *Tokyo 1995 : cause une révision du plan d'urgence (P3, P28). Mais juste 1 exemple sur les attaques biologiques, en 1996 à Atwater (P16, P28). Ex. sarin et botulisme au port de Montréal en juin 2000 (P18)/ Sommet des Amériques et crise anthrax (P18, P19) /1998, et aux critiques contre les hôpitaux comparables à celles post-peur du bogue (P8)/ Colis suspects et accidents industriels (P18)</p>		<p>(SPIM) - Consigne inter-service 7 (CIS 7) = infiltration de produits dangereux ? (P28, P31)</p>
11-sept-01	<p>Attentats aux États-Unis. Événements du 2 septembre analysés différemment dans la foulée psychose qui suit ces derniers.</p> <p>(// psychose autour de l'accident d'AZF à Toulouse)</p> <p>(Chronologie détaillée : P23)</p> <p>S'y ajoute la peur de l'anthrax, de façon plus accessoire (P4)</p> <p>(cf. aussi 1998)</p>	<p>"the MUCTC [...] has everything it needs to deal with disaster in the métro system" (P2)</p> <p>"tear gas bombing" (P3)</p> <p>"Au cours des 35 dernières années, nous avons multiplié les procédures d'urgence. Chacune [...] est adaptée à une situation donnée"; "Nous demandons aux employés de vérifier trois plutôt qu'une" (O. Paradis, in P4)</p>	<p>*Décision de changer le système déficient de haut-parleurs de 1966. Plus de caméras de surveillance aussi. Ventilation a fonctionné (P3). * La STCUM affirme savoir réagir avec des procédures d'évacuation via la ventilation (cf. supra mai 1990) (2 500 scénarios prévus). La ventilation permet de contrôler la direction des fumées ou gaz et un consultant embauché pour ça a</p>	<p>Principale préoccupation post-11-Septembre : la peur du terrorisme (P4 et beaucoup d'autres).</p> <p>La priorité numéro un devient la sécurité physique face à l'imminence fantasmée d'une frappe, et donc l'efficacité du service passe au second plan.</p> <p>Mise de l'avant du renforcement constant des procédures au fil des années, doublé</p>	<p>La mention sur le dossier est "incident", ce qui tend à laisser penser que l'action a été considérée attentat a posteriori (D8).</p> <p>Intéressant : le détail des procédures est discuté dans la presse. Clairement significatif (et pousse la STCUM à les renforcer)</p> <p>Psychose où tout devient menace : des gens qui prennent des photos (P5), une manifestation pro-</p>	<p>Contexte post 11-Septembre : frappes en Afghanistan avec risque de provoquer d'autres attaques, y compris dans le métro (P4). Psychose et peur du métro (P1, P8)</p> <p>Justification : STCUM "one of the best in North America" sur les procédures en 2000 pour l'APTA (P2)</p> <p>Recherche d'expérience d'autres métro, dont NYC et surtout Paris (attentats</p>	<p>V4 D8 P1 à P6 ; P8 ; P17 à P23</p> <p>V5 D1 P7</p> <p>RA 01</p>	<p>-American Public Transit Association (APTA)</p> <p>- Ministère des Affaires municipales (MAM)</p> <p>- Conseil d'administration (CA)</p> <p>- Communauté urbaine de Montréal (CUM)</p>

		<p>"efficace", "excellent travail" (P6)</p> <p>"excellent travail des employés de la STCUM" (P22)</p>	<p>travaillé sur le tunnel sous la Manche (P2).</p> <p>* Maintien en état d'alerte des employés (= consigne) (P4) de l'UCMU (RA 01) (différent ?)</p> <p>* Suivant la situation, police, pompiers ou armée interviennent, la mission de la STCUM est (juste) l'évacuation (P2)</p> <p>* Réaction forte à des micro- ou non-événements (P5)</p> <p>* Mise de l'avant de Réno-Système : 311 M\$ pour remplacer ou rénover des équipements fixes (P22), dont (?) 47 M\$ sur 5 ans pour la sono (D1 P7)</p>	<p>d'une concertation internationale (P4)</p>	<p>palestinienne (P19), l'attaque d'une base militaire en Afghanistan (P19), etc.</p> <p>Réno-Système visiblement utilisé pour assurer l'approbation du MAM (le CA et la CUM ont déjà accepté), supposé financer à 75%</p>	<p>des années 1980 cités, pas ceux de 1995 (erreur ?). Virage fort aussi avec l'attentat de Tokyo avec recours à un armement militaire (P4)</p> <p>Mention de l'anthrax, qui "a suscité bon nombre de signalements dans le métro" (procédure développée en réponse) (RA 01)</p>		
2002								
?	Mort d'un opérateur de métro "après avoir été heurté par un train".	"première fois en plus de 36 ans d'exploitation qu'un employé en service est victime d'un tel accident" (RA 02)			Ambiguïté de la présentation du RA 02, qui prétend à demi-mot qu'il n'y a eu aucun mort dans le métro depuis son ouverture (cf. ci-contre).		RA 02	
Août 2002	"Bris d'une conduite d'eau sur la ligne 4-jaune". Cause un "arrêt de service de plus de 24 heures sur cette portion du réseau" (RA 02)	<p>"le métro a [...] connu des heures sombres" (C. Dauphin) (RA 02)</p> <p>"Cet incident a démontré l'importance d'investir dans la rénovation et le remplacement de certains équipements qui ont atteint la fin de leur vie utile" (C. Dauphin in RA 02)</p>		Mise en avant par C. Dauphin de l'importance de remplacer le matériel vieillissant (sécurité et efficacité à la fois ?) à partir de cet exemple, mais en évoquant les nouvelles voitures de métro (RA 02)			RA 02	
2003								
17-23 novemb	Grève	"Une loi spéciale, ça s'adopte en une	-Interruption d'une heure le 18 au soir sur		-Les syndiqués ont "été +poussés+" à partir en	Peu de références à la question du	RA 03	-Conseil des services

re 2003	Suicide le 18 à 17h15 (P42) et incident non spécifié le 20 au matin (P33)	<p>journée" (P36)</p> <p>Interdire la grève, "ce n'est pas un +geste antisyndical+", juste une affaire de "service essentiel" (C. Dauphin) (P33)</p> <p>À propos du CSE : "interprétation restrictive et méprisante des droits des citoyens"</p>	<p>tout le réseau après un suicide. Mouvements de foule et évacuation d'une partie de Berri-UQAM. Report sur les bus. Le CSE prolonge le service d'une heure (P42). Autre incident le 20 au matin sur la ligne orange pendant une heure (P33).</p> <p>-Au cinquième jour, C. Dauphin mentionne la possibilité de demander à Québec une loi spéciale (P36)</p> <p>-Entente sur le point central du droit de regard syndical à la gestion de la caisse de retraite (P33)</p> <p>-Compensation votée au CA "de 5\$ ou 2,50\$ à l'achat" d'une CAM hebdo (selon que le tarif est plein ou réduit), "une première à la STM", "très bien accueillie" (RA 03). 10% de demandes seulement (P32)</p> <p>-C. Dauphin demande au gouvernement Charest d'intervenir à l'avenir les grèves des transports en commun, car il s'agit d'un service essentiel (P33 et P36)</p>		<p>grève, forcés par une direction incapable de négocier (P33). Rhétorique syndicale minimisant la grève.</p> <p>-P37 : Portrait d'une STM en déclin.</p> <p>-P40 : éditorial énervé, très critique du CSE, accusé d'avoir trop écouté le syndicat : il aurait fallu du service le week-end, surtout qu'en comparaison on aurait pu couper des heures en semaine. En 1965, la légalisation du droit de grève aux fonctionnaires ne parle pas de sécurité ni de santé publiques, et c'est ce à quoi se limite le CSE, oubliant les services essentiels eux-mêmes. Appelle à une loi.</p> <p>-P46 : éditorial misérabiliste sur "les petits, le monde ordinaire".</p>	<p>financement public des transports en commun (e.g. P37, P41). P46 mentionne la coupure dans le financement, mais ne fait pas le lien avec l'absence de grève à l'époque -- rhétorique des syndicats corporatistes contre les pauvres citoyens.</p> <p>P46 : référence à la concurrence de la voiture (seule occurrence ?) et donc à l'écologie malmenée par la grève.</p>	RP6	essentiels (CSE)
2004								
11 mars 2004	Attentat de Madrid		<p>Cf. le "retour" de l'attentat de Madrid après les attentats de Londres en 2005.</p>			<p>Cf. en comparaison le discours de 1995, de 2001, de 2005.</p> <p>Mise sur le même plan du 11-Septembre, de Madrid et du SRAS (RP3 P33)</p>	RP3 P33 à P	
Décembre 2004	"the telephone system, which is the same age as	"Desrosiers calls the MR-73 cars more	C. Desrosiers : remplacement via des		Intéressant, parce l'incident est attribué au	Cf. aussi juin 2005	RP3 P16	

	the metro, broke down for 80 minutes" (RP3 P16)	reliable than most trains in North America" (et les MR-63 sont "in great shape") (P16)	pièces importées d'Europe de l'Est, qui ne sont plus faites en Amérique du Nord désormais (P16). Système de téléphone remplacé avec la phase 1 des rénovations (P16).		vieillessement mais 1) n'est pas cité dans le RA (ceux-ci tendent à être de moins en moins factuels) et 2) les RA portent le discours inverse d'un des réseaux les plus fiables au monde malgré le vieillissement. Autre élément : P16 liste l'histoire du métro, incluant les accidents de 1971 et 1974, qui pourraient bien entrer rétrospectivement dans une rhétorique de dénonciation d'un laisser-faire (// changement de perspective sur le pourquoi de l'UCMU)			
2005								
14 mai 2005	Exercice "Métropole 2005". Simulation station Square-Victoria. Deux ans de préparation (pour définir les procédures ?) (RA 05).	"Les zones urbaines sont des cibles privilégiées pour des attentats terroristes" (RA 05) Commentaire post-attentats de Londres : "better prepared and organized than ever" (Guindon, protection civile) (P27)	Objectif : vérifier si les procédures d'urgence fonctionnent. 300 intervenants sur place, dont une trentaine de la STM, ainsi que treize autobus : six pour la décontamination, trois pour "abriter les victimes", un pour "la préparation des premiers intervenants", deux pour l'habillage de ceux-ci, et un autobus-ambulance avec six brancards (RA 05). (350 personnes selon P27). Autres organisations en présence : SPVM, Urgence-Santé, GRC et "public health department" (= ?) (P27)		"Tokyo, New York, Paris, Madrid, Bagdad..." cités avant de présenter l'exercice (RA 05) Mention du CAAM, créé en 1998.	RA 05 RP3 P27	-Comité aviseur antiterrorisme de Montréal (CAAM)	

16 juin 2005	Durant l'heure de pointe du matin, un wagon en milieu de rame déraile entre le garage et Honoré-Beaugrand, sans passager à bord. Par mesure de sécurité, coupure d'électricité. 20 minutes d'interruption. Cause non identifiée (P32).	"Such derailments occur in shunting about once every two or three years, but not while rolling in the tunnels" (O. Paradis) (P32)	C. Dauphin : le métro est parmi les plus sûrs du monde, mais "an injection of funds from federal and provincial governments" est nécessaire (P32)			Référence à une étude du groupe "London College" pour assurer de la sécurité du réseau (P32).	RP3 P32	
20 juin 2005	"a large section of the metro network was shut down for most of the workday after a cable under a platform caught fire at the Sherbrooke station and spread to other cables" (P16)	"Today, we expect a breakdown" (= évolution) (R. Bergeron, Projet Montréal) (P16)				Cf. aussi décembre 2004	RP3 P16	
7 et 21 juillet 2005	Attentats de Londres. Annonce médiatique dans les mois qui suivent liée à la menace (très potentielle) d'attentat à Montréal : un plan du métro de Montréal et des données issues de metrodemontreal.com sont découverts en Espagne en possession d'une personne suspectée d'être liée à l'attentat de Madrid (RP3 P8).	- "We blithely assume we are not a target for terror operations for the simple reason we have not yet been a target" (RP3 P5) - "Commuters [...] can feel secure" (GRC) (RP3 P8) ; "not in an alert situation" (O. Paradis) (RP3 P27) - "It could be useful if someone is trying to blow up modern art and architecture, but it's not terribly technical" (McLauchlin, metrodemontreal.com) (RP3 P8) - Lapierre [...] a sharp lookout still the best defence" (RP3 P15) - cameras will "make people feel more secure" (M. Roschlau, ACTU)	- La GRC annonce que "notre" plan (=?) pour le métro est prêt depuis un an et demi (i.e. aux environs de mai 2004) (RP3 P8). - Montréal "is working on an early warning system" pour "floods, fire, toxic spills or terrorist attacks". Plus de patrouilles de police et cellule d'urgence au SPVM. Consignes aux employés (RP3 P27) - Ministre canadien des transports : 110 millions \$ pour la sécurité des transports (juste un début), mais nie toute menace immédiate. AMT en discussion avec le ministère à ce sujet. La STM a déjà demandé (RP3 P8) 100 millions \$ pour équiper ses 1 500 bus de caméras et GPS, ainsi que 30 millions \$, pour le métro, avec en particulier 800 caméras		- La STM installe déjà à ce moment-là 1 200 caméras dans le métro, dans le cadre de son programme de rénovation (RP3 P11). L'annonce est donc prise au vol pour compléter les ambitions. - RP3 P14 est intéressant, puisque fait le lien entre caméra et vandalisme ou violence, plutôt que terrorisme. À comparer au discours de Lapierre sur le terrorisme (RP3 P15 ; RP4 P33) - Plusieurs éditoriaux sur le fait que ça ne peut empêcher un attentat (RP3 P20). - RP4 P17 note qu'à chaque attentat a lieu un "ajustement des procédures", en concertation avec les autres sociétés de transport.	- Référence à Londres (RP3 P10) et Madrid (RP4 P20) (ministre) pour justifier la subvention ; Londres et Madrid pour R. Delage (STM) (RP3 P14) ; liens journalistiques avec les arrestations de Toronto (e.g. RP4 P7) - C. Dauphin mentionne les caméras dans les wagons de la future génération (RP3 P11) - Tendance mondiale dans le métro : Washington, LA, Paris, Edmonton (RP3 P14) - Référence à 1984 (e.g. RP3 P14) qui a probablement disparu dans la presse depuis. - Rénovation du centre de contrôle rattachée plutôt à la vétusté par RP3 P16, en lien avec d'autres mesures et si les financements suivent (!). - Référence à l'exercice Métropole 2005 de mai	RP3 P1 à P31 RP4 P4 à P43	- Association canadienne du transport urbain (ACTU) - Gendarmerie royale du Canada (GRC) - Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) - Agence métropolitaine de transport (AMT) - Haute définition (HD) - Global Positioning System (GPS)

			HD avec détecteur de mouvements, et une amélioration du système de son (RP3 P11). -STM : avec les caméras, projet de rénover la "control room" pour "monitor all cameras in subway stations and cars" (RP3 P14)			(RP3 P27)		
2006								
2006	Fusillade au Collège Dawson, conflit du Liban Effondrement du viaduc de la Concorde, déraillement d'un train de marchandise		Différentes mesures, probablement en fonction de l'accord métropolitain. Voir la chronologie annexe (fichier Word).				RA 06	
2007								
22-25 mai 2007	Grève de quatre jours (RA 07). Quinzième grève en 40 ans (P17) (i.e. mode de décompte différent des années 1970-1980 ?).	pompiers et police : "le législateur a considéré c'était (sic) encore plus qu'un service essentiel", "Est[-]ce qu'on veut qu'une loi spéciale arrive chaque fois [...] ?" (ministre) (P8) "De nous considérer comme des pompiers puis des policiers, faites l'analyse deux secondes" (P18) C. Trudel (STM) envisage de restreindre le droit de grève : "Réfléchissons" (P20) "loin des grèves-fleuves et sauvages des années 70". 1982 : "fin aux folies" avec le CSE (P29)	Point de presse (P20) et tribune dans le <i>Journal de Montréal</i> (P25) : C. Trudel parle d'une grève irresponsable Services essentiels aux heures de pointe et la nuit, au total 9h par jour. Également le week-end, à la différence de 2003 (P17). Fin de la grève après une menace de loi spéciale de la part de J. Charest (P11). Sur le fond, rien de réglé (P13). Un "document confidentiel" fuite du ministère du travail, portant l'hypothèse d'un retrait du droit de grève (P8) pour les transports en commun, puis refuse de confirmer un mois et		Pas d'entente donc menace de nouvelle grève en 2008 : les chauffeurs rappellent que leur dernière grève date de 1987 (P5). Argument intéressant, pour minimiser l'image combative et/ou corporatiste. Cf. aussi discours lors de la mini-perturbation du conseil d'administration (P9). Aussi argument du syndicat de l'entretien : première grève depuis 1983 (P24) Menace de loi spéciale et idée de supprimer le droit de grève sous pression de l'opposition de M. Dumont (P14). Analyse P29 intéressante dans la comparaison avec les années 1970-80.		RA 07 RP6 P1 à P30	-Conseil des services essentiels (CSE)

			<p>deux plus tard (P6)</p> <p>Deux demandes recours collectifs déposées pour demander réparation face à la réduction de services (P1 et P2)</p>					
2012								
12 février-4 septembre 2012	Grève étudiante	"Les milliers de protestataires qui prennent d'assaut la rue mobilisent sans le savoir un dispositif d'urgence tentaculaire" (P3)	<p>Équipes de la STM pour dévier les autobus "loin des zones de tension". Opération depuis le CCTI, au QG du SPVM. Des représentants de la STM sont mobilisés, en même temps que de la Sûreté du Québec, d'Urgences-Santé et de l'Agence de la santé (P3). Le SPVM est "maître d'œuvre" et la STM "prête" [=loue] à la police "des autobus et des chauffeurs pour transporter des policiers ou des gens en état d'arrestation" (P5)</p> <p>Des données de la STM sont intégrées au système VIGIE du SPVM (12 écrans de 84 pouces rassemblés en un seul) (P7)</p>				RA 12 RP10 P3 ; P5 ; P7	<ul style="list-style-type: none"> -Centre de commandement et de traitement de l'information (CCTI) -Quartier général (QG) -Visualisation globale et interactive des événements (VIGIE)
10 mai 2012	<p>Événement de la grève étudiante : les fumigènes. Lancés à 7h45 à Lionel-Groulx, 8h04 à Jean-Talon et 8h20 à Préfontaine. Fumée secondaire évoquée à Fabre et Pie-IX (RP11 P20). Wagons entrouverts en marche de quelques centimètres (RP11 P22)</p> <p>Les photos de 5 suspects avaient été</p>	<p>"notion de terrorisme [...] si large qu'elle englobe, outre des attentats meurtriers [...] un objet émettant de la fumée [...] ?" (titre) (RP11 P14)</p> <p>"Même la crise du verglas [...] n'avait pas réussi à freiner les voitures du métro plus que quelques minutes" (RP11 P12) (erreur ou mensonge : 1h45 le 9</p>	<p>Arrêt complet du service, ligne après ligne (RP11 P17). Reprise vers 10h30. Intervention d'une soixantaine de pompiers qui se sont rendus aux trois stations (RP11 P21).</p> <p>Augmentation du "nombre d'inspecteurs et d'employés sur les quais du métro" par la STM (RP11 P17).</p>		<p>La mention d'une tempête solaire comme seul moyen d'arrêter le trafic du métro est très parlante sur la volonté (de la STM ou de la presse ?) de donner de l'importance à l'événement. Ironique, puisque des interruptions complètes à répétition suivront (RP11 P12).</p> <p>Action qui vise</p>	<p>Référence à la tempête magnétique de 1989, dernière interruption complète du réseau (erreur ou mensonge, qu'on retrouve partout) (RP11 P17, P19, P23)</p> <p>Question de journaliste au maire Tremblay qui appelle à l'intervention de l'armée (RP11 P18)</p>	RP11 P14 à P29	

	<p>mis en ligne pour la perturbation du 25 avril (RP11 P22). Action aussi le 18 avril (RP11 P28)</p>	<p>janvier)</p> <p>"Do you want me to take 4,600 policemen and women and put them in the subway ? [...] to close the subway ?" (Tremblay) (RP11 P20)</p>	<p>Arrestation de quatre suspects, suite à une photo de cellulaire (RP11 P17), rapidement diffusée par le SPVM (RP11 P20)</p>		<p>clairement à supprimer toute redondance au réseau.</p>			
<p>10 juin 2012</p>	<p>Événement de la grève étudiante : le Grand Prix. Fort déploiement policier après des menaces de perturbation (RP11 P2)</p>	<p>"profilage politique" (Nadeau-Dubois) (RP11 P2)</p> <p>Parc J.-Drapeau transformé en "un lieu privé ouvert au public" (policier) (RP11 P2)</p> <p>"déploiement d'effectifs d'une ampleur rarement vue à Montréal" (RP11 P6)</p> <p>"sécurité du métro [...] en tête des priorités du SPVM", car "moyen le plus rapide d'accéder" au GP (RP11 P8)</p> <p>"we have been preparing all these days with them [SPVM] and are still working with them for the weekend" (STM) (RP11 P10) ; "étroite collaboration" (STM) (RP11 P11)</p>	<p>Haute surveillance de l'accès au parc J.-Drapeau, y compris par le métro (RP11 P3). Filtrage des passagers par le SPVM métro Berri-UQAM en fonction de l'apparence des passagers (RP11 P2), éventuellement accompagnée d'une fouille. Second filtrage à la station Parc-Jean-Drapeau. Possibilité de "raccompagner" à Berri-UQAM (RP11 P3). Un agent par wagon sur la ligne jaune et omniprésence en station (RP11 P5). Présence également sur tout le réseau (RP11 P6)</p> <p>34 "arrestations préventives" par le SPVM, doublées de fouilles. Détention dans des bus STM. Mention de fausses armes trouvées lors de fouilles en station (puis bémols sur la destination de ces armes) (RP11 P1).</p> <p>Fausse alerte à la bombe métro Longueuil, brève interruption de la ligne jaune (RP11 P7)</p>		<p>Probablement une extension inédite de la convention d'assistance signée par la STM. Étonnant que la STM accepte, car cela revient à l'associer à un travail d'arrestations sur une base discriminatoire et à subordonner son fonctionnement au maintien de celui du Grand Prix.</p> <p>Ce d'autant que le SPVM a détourné les règlements internes à la STM, qui donnent "aux agents une plus grande marge de manœuvre" (RP11 P6)</p> <p>Mention intéressante dans RP12 P3 de l'utilisation du métro pour se rendre à tel endroit plus vite que les voitures de police.</p>	<p>Référence aux "[P]avés et bombes fumigènes" de la grève qui ont paralysé le trafic, comme pris en compte dans les plans du SPVM (RP11 P8)</p> <p>Référence au slogan "Charest, tu ris, mais check ben ton Grand Prix" (RP11 P13)</p> <p>Comparaison par la STM que "what we went through with U2" (sic), i.e. du contrôle de foules (RP12 P2). Minimise donc l'aspect sécuritaire.</p>	<p>RP11 P1 à P13</p> <p>RP12 P2 et P3</p>	<p>-Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)</p> <p>-Grand Prix (GP)</p>
<p>29 mai 2012</p>	<p>Averses violentes qui "provoquent inondations"</p>		<p>Interruption du service entre Berri-UQAM et</p>			<p>"situation assez rare, puisque le dernier</p>	<p>RP9 P1</p> <p>RP10 P1 et</p>	

	et pannes d'électricité à Montréal". 46 mm en 1h (RP9 P1).		Lionel-Groulx, sur la ligne orange (RP9 P1). Cause : une inondation dans un tunnel du métro entre Champ-de-Mars et Square-Victoria. 3h d'interruption (RP10 P2).			incident du genre remonte à 1987", avec arrêt du métro. Ce sont "les deux seules inondations [...] causées par la pluie". Sinon, il y a eu "deux bris de canalisations" depuis 1987, en 2003 et en 2007 (RP10 P1).	P2 ; P4 ; P6	
7 juillet 2012	Arrêt de service d'une heure suite à un problème informatique : problème de "crashing" d'ordinateurs en cascade. Nécessité de tout redémarrer. Problème sur la ligne orange, puis aussi la bleue, puis tout le réseau (P6).	"Tremblay [=porte-parole] added the stoppage was not the same problem as another system-wide shutdown on June 20", puisque c'était un problème de transmission de données et de routeur (P6).			Refus de la STM de confirmer que les interruptions de service ont bien augmenté de 23% entre 2006 et 2011 (P6) Ironique par rapport au dossier du bogue de l'an 2000.	Cf. plus en détail le 21 mai 2013	RP7 P6	
2013								
21 mai 2013	Arrêt complet du service à 15h40, pendant 40 minutes. Problème informatique. Explication donnée "[t]his year" : "one of the system's servers [is] giving bad data to the entire network, saturating its memory and crashing of all its computers". La quantité de données a fortement augmenté depuis l'entrée en fonction "last year" du "new \$200-million control center" (RP7 P3). Soit l'équivalent d'un routeur qui pose problème (RP8 P9)	"La fiabilité du service est citée par les experts comme la principale marque de commerce de tout réseau de transport en commun" (RP8 P2) Conférence de presse de Desrosiers : Depuis 2003, pas de tendance à la hausse pour les arrêts de plus de 5 min (RP8 P3) Commande centralisée : "contrôle toutes les activités du métro, comme l'ouverture des portes des voitures, les caméras de surveillance, le système de communication interne, la ventilation des stations et des voitures,	-Installation d'un patch logiciel en mars. Le problème était censé être réglé pour avril (RP7 P3) avec une mise à jour logicielle (RP8 P4). -Mobilisation de bus, y compris de Laval et de la Rive-Sud (RP8 P12) -Conférence de presse : *arguments comparatifs sur l'efficacité (RP8 P3 et P4) *recours à un "expert international" pour régler la question de la commande centralisée (RP8 P4) *équipes de soutien dans une vingtaine de stations en période de pointe pour réduire les interruptions causées par les usagers, ainsi que "campagnes de sensibilisation" sur le	Améliorer l'efficacité par E ₃ là où peut-être le problème est plus dans E ₄ , comprise comme la remise en cause de la confiance dans la fiabilité du réseau (cf. RP8 P8). S'inscrit au début plus dans E ₃ , avec la rénovation du système informatique dans les années 1990. RP8 P10 relève cette ironie, "puisque le parc informatique figure parmi les équipements les plus neufs de la SMT"	-7e arrêt complet du métro depuis juin 2012. Arrêts complets précédents : 2 avril, mars 2013 ; juin, juillet, novembre et décembre 2012 (RP7 P3) -Août, RP8 P2 publie une note interne : diagnostic de sous-estimation de la complexité du nouveau système. 2009 : la STM envisage de lancer un nouvel appel d'offre. 2010 : mea culpa après le rapport du VG (torts partagés). Contrat passé de 50,6 à 196,8 millions de dollars, et de 2,5 à 9 ans de travaux. Feuilleton judiciaire "de poursuites, de menaces et de contre-accusations" de 2003 à 2010 (et le rapport du		RP7 P3 RP8 P2 à P12 Rapport de 2010 du Vérificateur général : http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/VERIFICATEUR_FR/MEDIA/DOCUMENTS/RAPPSPEC_JUIN2011_INTERNET_FR.PDF	-Vérificateur général (VG)

		etc." (RP8 P2)	sujet. Aussi "timbre sonore" à la fermeture des portes et boîtiers sur les freins d'urgence pour en diminuer "l'utilisation injustifiée". Enfin, "pose de bordures tactiles jaunes sur les quais" (RP8 P5)		VG) entre Alstom et la STM. Puis collaboration -2 arguments de Desrosiers : 1) nouveauté (ajustements) et 2) l'ancien système tombait plus souvent en panne, même si moins généralisées (RP8 P3)			
3 et 4 juillet 2013	Coupure d'électricité deux fois en deux jours. Suite à un feu de forêt dans la baie James, la fumée et la chaleur proches d'une ligne à haute tension ont déclenché une réaction en chaîne (P1).		Le président d'Hydro-Québec explique que c'est le mécanisme de protection interne au métro face aux fluctuations qui a causé l'arrêt du service pendant une heure le 3. La seconde panne concernait juste la ligne orange, pendant 20 minutes (P1).		Surtout intéressant pour être le 7e arrêt complet du métro "since June 2012" (P1) (problème sur le décompte, cf. mai 2013). Marque une référence et une attention particulière.		RP7 P1	
2 octobre 2013	Nouvelle panne informatique et interruption complète du service (la 8e ?)						RP8 P1	

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES CITÉES

Nom	Année(s) ²⁶⁰	Fonction
Misbahuddin Ahmed	2010-2014	Canadien arrêté en 2010 à Ottawa pour possession d'explosif avec l'intention de causer des blessures, supposément dans les transports en commun de Montréal et Ottawa. Finalement condamné en 2014 à 12 ans de prison pour des accusations de complot. Arrêté en même temps que Khurram Sher et Hiva Alizadeh.
Hiva Alizadeh	2010-...	Canadien arrêté en 2010 à Ottawa pour possession d'explosif avec l'intention de causer des blessures, a plaidé coupable en 2014. Arrêté en même temps que Misbahuddin Ahmed et Khurram Sher.
Harry Arthurs	1967	Juriste et avocat spécialiste du droit du travail, président de York University (1985-1992).
Shoko Asahara	1995	Gourou de la secte Aoum, condamné à mort en 2004 pour les attentats au gaz sarin dans le métro de Tokyo (1995).
Howard M. Baker	1967	Lieutenant-colonel, directeur de la sécurité à la CTM.
Gaston Beauchamp	1967-1981	Ingénieur, directeur du service de l'entretien des véhicules à la CTM/CTCUM.
Line Beauchamp	1998-2012	Députée provinciale libérale de Sauvé (1998-2003), puis de Bourassa-Sauvé (2003-2012). Ministre de la culture (2003-2007), du développement durable (2007-2010) et de l'éducation (2010-2012), vice-première ministre (2011-2012).

²⁶⁰ En l'absence d'une biographie suffisante, la date ou la période citée correspond souvent à celle des documents consultés, plutôt qu'à la durée d'exercice d'une fonction. La période d'exercice, lorsque connue, est indiquée entre parenthèses dans la colonne fonction. À défaut de plus de précision, la fonction indiquée est souvent la plus récente.

Dominique Beaudin	1966	Préposé aux renseignements au sein du service travaux publics de la Ville de Montréal.
Jacques Beaudoin	1974	Électricien en signalisation dans le métro, président du STM.
Normand Beaudoin	1973	Employé de la section puissance brûlé aux mains et au visage lors d'une réparation.
John A. Beeler	1927	Ingénieur et consultant étasunien.
Maurice Bellemare	1944-1970	Député provincial de l'Union nationale dans Champlain (1944-1970) puis dans Johnson (1974-1979). Ministre de l'industrie (1966-1967) et du travail (1966-1970).
Claude Benoît	1995	Président du syndicat des chauffeurs et opérateurs.
Louis Bernard	2002	Ancien chef de cabinet de René Lévesque et ancien haut fonctionnaire, consultant sur les questions liées à la fonction publique à partir de la fin des années 1990. Auteur en 2002 d'un rapport sur le financement du transport en commun.
Jacques Bernier	1989	Passager d'un autobus de la ligne 44 tué au couteau en 1989.
Henri Bessette	1974	Ingénieur, directeur de la planification à la CTCUM.
Pierre Bibeau	2001	Chef de service au centre jeunesse Mont-Saint-Hilaire.
Guy L. Blain	1967-1978	Ingénieur, directeur du transport à la CTM/CTCUM.
Gérald Blais	1990	Assistant-secrétaire à la STCUM.
Yves Boisvert	1988-2012	Journaliste (1988-2000) puis chroniqueur (2000-...) à <i>La Presse</i> .
Lucien Bouchard	1974-2001	Avocat et négociateur, procureur de la commission Cliche (1974-1975), coprésident de la commission Martin-Bouchard (1975). Ambassadeur du Canada

		en France (1985-1988), député fédéral progressiste-conservateur (1988-1990) puis bloquiste (1990-1996) dans Lac-Saint-Jean, secrétaire d'État du Canada (1988-1990), ministre de l'environnement (1989-1990). Député provincial péquiste dans Jonquière et Premier ministre (1996-2001).
André Boudreau	1990	Directeur d'exploitation des trains des lignes 1 et 4.
Jean Bourassa	1971-1976	Ingénieur, directeur adjoint du BTM.
Robert Bourassa	1966-1994	Député provincial de Mercier (1966-1976) puis de Bertrand (1985) et de Saint-Laurent (1986-1994). Premier ministre libéral (1970-1976, 1985-1994), ministre des finances (1970) et des affaires intergouvernementales (1971-1972).
Jean-Claude Bourgon	1990	Directeur du centre de transport Saint-Laurent.
Pierre Bourque	1994-2001	Maire de Montréal avec Vision Montréal (1994-2001).
Gilles Breault, alias Youssef Mouammar, alias Abou Djihad	1993-1999	Informateur du SCRS converti à l'islam dans les années 1980, envoi de nombreux communiqués de menaces en Amérique du Nord, en Europe et au Proche-Orient (1993-1999), inspirés de l'actualité, dont un concernant le métro de Montréal (1998).
Alain Brière	2007-...	Directeur exécutif aux ressources humaines (2007-2010) puis aux ressources humaines et services partagés (2010-...).
Jason Brown	1989	Usager tué au couteau sur le quai de la station Charlevoix.
Charles-Édouard Campeau	1955-1962	Ingénieur et urbaniste, député progressiste-conservateur au fédéral (1958-1962). Est en 1955 directeur adjoint du service d'urbanisme de de la Ville de Montréal et surintendant de la division du

		plan directeur.
Robert Caron	1989-1998	Surintendant du CCS à la STCUM devenu en 1989 coordinateur des mesures d'urgence, poste assumé au moins jusqu'en 1998.
François Chamberland	1992-...	Ingénieur, entré à la STCUM en 1992, responsable à la fin des années 1990 d'une des premières équipes d'ingénierie de la maintenance. Directeur exécutif des services techniques (2012-...) à la STM et président du sous-comité matériel roulant métro de l'UITP (2011-...).
Jean Charest	1984-2012	Avocat, député fédéral progressiste-conservateur de Sherbrooke (1984-1998). Ministre fédéral à la jeunesse (1986-1990), à la condition physique (1988-1990), de l'environnement (1991-1993), vice-Premier ministre fédéral (1993), ministre fédéral de l'industrie (1993) et du développement économique du Québec (1993). Député provincial libéral de Sherbrooke (1998-2012). Premier ministre provincial (2003-2012).
Adil Charkaoui	2003	Résident temporaire marocain arrêté en 2003 pour sa proximité supposée avec Al-Qaida et détenu 21 mois, soumis à un certificat de sécurité (2003-2009) mais ensuite naturalisé (2014). Accusé en 2011 et en 2013 par une fuite du SCRS d'avoir planifié un attentat, respectivement sur un vol Montréal-Paris et dans le métro de Montréal, alors que lui-même poursuit le gouvernement pour ses conditions de détention.
Guy Chartrand	1979-1993	Secrétaire (1979-1985) puis président (1986-1993) de Transport 2000.
Michel Chartand	1969-1978	Syndicaliste, président du CCSNM (1969-1978).

Benoît Clairoux	2001-2011	Auteur d'une histoire du métro montréalais, <i>Le Métro de Montréal : 35 ans déjà</i> (2001). Devenu depuis 2002 conseiller en affaires publiques à la STM. Rédacteur en chef jusqu'en 2011 d'« Info STM », publi-rédactionnel publié dans <i>Métro</i> .
Jean Cournoyer	1969-1976	Avocat et conseiller en relations du travail. Député provincial de l'Union nationale dans Saint-Jacques (1969-1970) puis député libéral dans Chambly (1971-1973) et Robert-Baldwin (1973-1976). Ministre de la fonction publique (1969-1970; 1972-1973), du travail (1970-1975) et des richesses naturelles (1975-1976).
John Molson Crawford	1877-1883	Président de la MCPRC (1877-1883).
Daniel Côté	1993-2007	Ingénieur, directeur du contrôle de la qualité à la STCUM en 1993, directeur exécutif aux grands projets au moins entre 2003 et 2007, année de sa retraite.
Marc-Yvan Côté	1973-1994	Député provincial libéral de Matane (1973-1976) et de Charlesbourg (1983-1994). Ministre des transports (1985-1989), de la santé (1989-1994), et ministre délégué à la réforme électorale (1989-1994).
Robert Côté	1963-1977	Membre (1963-1966) puis commandant (1966-1977) de l'escouade technique (1963-1966). Pour les Jeux olympiques de 1976, forme et dirige le groupe d'intervention Alpha.
Claude Dauphin	1981-...	Député provincial libéral de Marquette (1981-1994), ensuite conseiller municipal (2001-2005) puis maire (2005-...) de Lachine. Président du conseil d'administration de la STCUM/STM (2001-2005), vice-président (2005-2008) puis président (2008-

		2011) du comité exécutif de la Ville de Montréal.
Hugues Déry	1993	Directeur du matériel roulant à la STCUM.
Manon Desautels	1998-2006	Adjointe au directeur général, au moins entre 1998 et 2006.
Jules Deschênes	1974	Juge à la Cour supérieure du Québec.
Michel Després	1985-2007	Gestionnaire de formation, député provincial libéral de Limoilou (1985-1994; 1998-2003) et de Jean-Lesage (2003-2007), ministre du travail (2003-2005) et des transports (2005-2007).
Pierre Desmarais	1951-1957	Président de la Ligue d'action civique (1951-1955) puis président du comité exécutif de la Ville de Montréal sous le premier mandat de Jean Drapeau (1954-1957).
Carl Desrosiers	1984-...	Ingénieur en génie mécanique, entré à la STM en 1984. Successivement responsable du centre de contrôle et directeur des opérations du métro, puis directeur exécutif de l'exploitation (2006-2012). Directeur général depuis 2012.
Yves Devin	1993-2012	Successivement directeur des relations professionnelles, directeur des ressources humaines, directeur exécutif du soutien à l'exploitation et chef de l'exploitation du réseau des autobus à la STCUM (1993-2002), devenu directeur général de Casino de Montréal (2002-2006) puis de la STM (2006-2012).
Georges Donato	1951-1987	Ingénieur, entré à la CTM en 1951 au service de l'entretien des véhicules, transféré au département du génie en 1961. Directeur du génie et de l'entretien de la propriété de 1963 à sa retraite, en 1987.

Jean Doré	1986-1994	Maire de Montréal pour le RCM (1986-1994).
Jean Drapeau	1954-1986	Maire de Montréal à la Ligue d'action civique puis au Parti civique (1954-1957; 1960-1984).
Pierre-André Duchesneau	1976-1991	Directeur de la section de surveillance du métro au service protection, puis du service de surveillance.
Mario Dumont	1994-...	Député adéquiste québécois (1994-2009) dans Rivière-du-Loup, chef de l'opposition officielle (2007-2008), devenu en 2009 animateur de télévision.
Arthur Duperron	1951-1960	Ingénieur, PDG de la CTM.
Jacques P. Dupuis		Avocat, député provincial libéral dans Saint-Laurent (1998-2010). Ministre délégué à la réforme des institutions démocratiques (2003-2005), ministre de la justice (2004-2005; 2007-2008) et de la sécurité publique (2005-2010), vice-Premier ministre (2005-2007), ministre des affaires intergouvernementales et de la réforme des institutions (2008-2009).
Robert Dutil	1985-...	Député provincial libéral de Beauce-Sud (1985-1994; 2008-...). Ministre délégué aux pêcheries (1985-1987), à la santé (1987) et à la famille (1987-1988), ministre des communications (1988-1989), des approvisionnements (1989-1994), du revenu (2008-2010) et de la sécurité publique (2010-2012).
Sam Elkas	1973-1994	Conseiller municipal (1973-1975) et maire (1975-1989) de Kirkland, membre du comité exécutif de la CUM (1978-1989). Député provincial libéral de Robert-Baldwin (1989-1994), ministre de la sécurité publique (1989-1990) et des transports (1989-1994).
Jean Émard	1971-1979	Surintendant général métro du service transport à la CTCUM.
Chiheb Esseghaier	2013	Tunisien arrêté en 2013 à Montréal, en même temps que Raed Jaser, pour avoir comploté pour

		commettre un attentat contre le train Toronto-New-York, ce qu'il reconnaît en prison. Un troisième suspect, Ahmed Abassi, est expulsé en 2014 en Tunisie.
James Ewing	1918	Ingénieur et urbaniste, auteur d'une proposition de creuser des boulevards diagonaux.
Jim Flynn	1984	Président de la FCAOM.
Louis-Joseph Forget	1892-1910	Président de la MSRC (1892-1910).
Jacques Fortin	1989-2002	Économiste de formation, entre à la STCUM en 1989. Successivement directeur de la planification puis de la planification financière et du budget et enfin directeur général (1997-2002).
Michel Fugère	1998	Agent de prévention au service surveillance de la STCUM.
Jean-Paul Gagné	2007	Éditorialiste du journal <i>Les Affaires</i> .
Audrey Gagnon	2012	Journaliste à LCN.
Éric Gagnon	2014	Inspecteur-formateur à la STM.
Fernand Gagnon	1989-1990	Directeur du BMU puis du CMU, à la CUM.
Céline Galipeau	2012	Animatrice du <i>Télé-journal</i> de Radio-Canada.
Gérard Gascon	1961-1984	Ingénieur en chef-adjoint du métro au sein du Bureau du métro (1961-1970) puis directeur du BTM jusqu'à sa retraite (1970-1984).
Jean-Guy Gauveau	1960-1964	Colonel honoraire, directeur de la CTM (1960-1964) après avoir déjà été adjoint à l'exécutif de la MTC après-guerre.
Charles Geddes	1865-1877	Président de la MCPRC (1865-1877).
Marc Gravel	1973	Avocat spécialisé dans le droit du travail et la négociation.

Jacques Guilbault	1966-1981	Directeur des relations industrielles à la CTM et la CTCUM (1966-1981).
Michel Hamelin	1971-1993	Conseiller municipal montréalais (1971-1985) et président du comité exécutif de la CUM (1985-1994).
Lawrence Hanigan	1960-1993	Conseiller municipal recruté par Jean Drapeau (1960-1978), président du comité exécutif de la CUM (1972-1978) et PDG de la CTCUM (1974-1985) puis président de Via Rail (1985-1993). Candidat défait du parti progressiste-conservateur au fédéral (1984).
Lionel Hervieux	1979-1993	Directeur adjoint au transport à la STCUM au moins entre 1982 et 1987, puis directeur de la planification et des services techniques au moins entre 1989 et 1993.
Richard Héту	2006	Journaliste à <i>La Presse</i> .
E. M. Hopkins	1865	Président de la MCPRC (1865).
Fatima Houda-Pépin	1994-2014	Députée provinciale libérale (1994-2014) puis indépendante (2014) dans La Pinière.
Douglas Hurley	2001	Commandant de la division des crimes contre la propriété au SPCUM, en charge de l'enquête sur l'incident de Berri-UQAM (2001).
Saddam Hussein	1979-2003	Président de la République d'Irak (1979-2003).
Raed Jaser	2013-...	Résident permanent d'origine palestinienne (se dit apatride) arrêté en 2013 à Toronto, en même temps que Chiheb Esseghaier, pour avoir comploté pour commettre un attentat contre le train Toronto-New-York.
Lucien Jasmin	1979-1981	Surintendant du centre de formation de la CTCUM.
Guy Jeannotte	1973	Directeur de la publicité et des relations publiques à

		la CTCUM.
Jesse Joseph	1884-1892	Président de la MCPRC (1884-1886), puis de la MSRC (1886-1892).
Michel Juneau-Katsuya	2010	Ancien agent du SCRS, successivement enquêteur criminel, agent de renseignement pour le contre-espionnage et l'antiterrorisme et expert stratégique sur les questions mondiales ou émergentes, ancien chef du bureau Asie/Pacifique. Aujourd'hui spécialiste du renseignement et de la sécurité.
J. Gaston Jutras	1976	Commis à la trésorerie, auteur probable d'un ouvrage interne de 1976, sous le nom de « J. Gaston » et probable collaborateur au journal interne de la CTCUM, <i>Promenade</i> .
Mouammar Kadhafi	1969-2011	Dirigeant de fait de la Jamahiriya libyenne (1969-2011).
Kouamé Kouacou	1990-2009	Analyste principal à l'ingénierie d'exploitation du métro en 2000, chef de division délégué aux projets au sein de la direction du métro en 2009.
Michel Labrecque	2005-2013	Conseiller municipal d'Union Montréal (2005-2009) puis président de la STM (2009-2013).
Yanick Labrie	2012	Économiste au think-tank de l'Institut économique de Montréal.
Trefflé Lacombe	1991-1997	Haut fonctionnaire fédéral nommé directeur général de la STM (1991-1997).
J. G. Lagacé	1967	Gérant général adjoint à la CTM en 1967.
Patrick Lagacé	2007	Chroniqueur à <i>La Presse</i> .
Roger Lagarde	1974	Juge à la tête d'une commission d'enquête suite à l'accident de 1974.
Lucien L'Allier	1946-1974	Ingénieur, entre au service des travaux publics de Montréal en 1946, service qu'il dirige à partir de

		1954. À la tête du chantier du métro puis PDG de la CTM (1964-1974).
Normand Lamoureux	1989-1990	Président du STM.
Jean Lapierre	1979-2007	Député fédéral libéral (1979-1990) puis bloquiste (1990-1992) dans Shefford, puis libéral dans Outremont (2004-2007), ministre de la jeunesse (1984) et de la santé (1984), de la région du Québec (2004-2006) et des transports (2004-2006).
Pierre Laporte	1970	Ministre de l'immigration exécuté par la cellule Chénier du FLQ.
Pierre Laporte	1995	Porte-parole de la STCUM.
Alain Larivière	2012	À la tête de la section métro du SPVM.
Paul Larocque	2012	Journaliste à LCN.
Paul E. Laurin	1967	Contremaître section puissance à la CTM.
Louis-Arsène Lavallée	1909-1914	Maire de Montréal proche des réformistes (1912-1914), auteur en 1909 d'une proposition de tracer des boulevards en étoile.
Michel Lebœuf	1990	Porte-parole de la STCUM.
Pierre Lebrun	1999	Ex-employé d'OC Transpo, abat quatre collègues et se suicide (1999).
Jean-Claude Leclerc	1974-1975	Éditorialiste au <i>Devoir</i> .
Dominique Lemay	1997-...	Entré en 1997 à la STM. Chef de division et coordonnateur qualité jusqu'en 1999, surintendant à l'exploitation des stations du métro jusqu'en 2001, directeur à l'ingénierie jusqu'en 2006, directeur à l'exploitation des trains et au centre de contrôle jusqu'en 2007 et enfin directeur exécutif du métro jusqu'à aujourd'hui.
René Lévesque	1960-1985	Député provincial de Laurier libéral (1960-1967) puis

		indépendant (1967-1970), député péquiste de Taillon (1976-1985). Ministre des ressources hydrauliques (1960-1961), des travaux publics (1960-1961), des richesses naturelles (1961-1966) et de la famille (1965-1966), puis Premier ministre (1976-1985).
Abe Limonchik	1986-1994	Conseiller municipal de Côte-des-Neiges pour le RCM, membre du CA de la STCUM.
Gérard Maccarone	1971	Opérateur de métro tué dans l'accident du 9 décembre 1971, en arrière-gare du terminus Henri-Bourassa.
G. R. Macleod	1914	Ingénieur des voies ferrées, auteur d'un rapport à la Ville de Montréal prônant la construction d'un métro.
Yves Martin	1975	Haut fonctionnaire, président de la commission Martin-Bouchard (1975).
Claude Masson	1991	Éditorialiste de <i>La Presse</i> .
Serge Mathieu	1999	Directeur exécutif à l'exploitation du réseau des autobus.
Pierre-Yves Melançon	1982-2001	Conseiller municipal de Mont-Royal (1982-1990) et de Côte-des-Neiges (1994-2001), président du conseil d'administration de la STCUM (2000-2001).
Serge Ménard	1993-2011	Député provincial péquiste dans Laval-des-Rapides (1993-2003) et député fédéral bloquiste dans Marc-Aurèle-Fortin (2004-2011). Ministre de la sécurité publique (1994-1996; 1998-2002; 2002-2003), à la métropole (1996-1997), de la justice (1997-1998) et des transports (2002-2003).
Wolfgang Meyer	1977-2005	Ingénieur, membre du CA de la Société colonaise de transport (KVB) (1977-2003) et membre dirigeant de l'Association allemande des sociétés de transport (VDV) (1986-2001), vice-président (2000) puis

		président (2001-2005) de l'UITP.
Pierre Moreau	2003-...	Avocat, député provincial libéral de Marguerite-d'Youville (2003-2008), puis de Châteauguay (2008-...). Ministre de la réforme des institutions (2011), des affaires intergouvernementales (2011) des transports (2011-2012), de la région de la Montérégie (2014-...) et des affaires municipales (2014-...).
Thomas Morland	1861-1865	Président de la MCPRC (1861-1865).
Pascale Nadeau	2012	Animatrice du <i>Télé-journal</i> de Radio-Canada.
Gabriel Nadeau-Dubois	2012	Porte-parole de la CLASSE.
Roger Nicolet	1990-2007	Ingénieur, membre de la commission Bélanger-Campeau sur l'avenir constitutionnel du Québec (1990-1991), président des commissions sur les inondations du Saguenay (1996-1997), sur la crise du verglas (1998-1999) et sur la mobilité au Québec (2001-2003), membre de la commission Johnson d'enquête sur l'effondrement du viaduc de la Concorde (2006-2007).
André Noël	1984-2012	Journaliste à <i>La Presse</i> (1984-2012).
Fernand Ouellette	1973	Rédacteur en chef de <i>Promenade</i> , journal interne de la CTCUM, également en charge de la rédaction des communiqués de presse.
Séraphin Ouimet	1929	Ingénieur et arpenteur géomètre, auteur d'une proposition de construire des « boulevards élevés ».
John Ostell	1861	Président de la MCPRC (1861).
Claude Ostiguy	1971-1982	Ingénieur de la CTCUM, surintendant de la division électricité puis directeur-adjoint aux installations fixes et bâtiments.
Odile Paradis	1993-...	Directrice principale des affaires publiques de la

		STM et porte-parole la plus présente dans les médias.
Pierre Paradis	1980-...	Député provincial libéral de Brome-Missisquoi (1980-...), ministre de la main-d'œuvre (1985-1988), du travail (1985-1988), de l'habitation (1988-1989), des affaires municipales (1988-1989), de l'environnement (1989-1994), de la région Estrie (2014-...) et de l'agriculture (2014-...).
Guy Parent	2014	Coordinateur à la section prévention des incendies de la STM.
Brigitte Pellerin	2001	Éditorialiste à <i>The Gazette</i> .
Pierre Pellerin	1992-...	Chef d'opérations et coordinateur-adjoint pour les événements spéciaux et mesures d'urgence (1992-1998), surintendant du centre de transport Frontenac (1995-1996), coordinateur pour les événements spéciaux et mesures d'urgence (1999-2008), conseiller corporatif en mesures d'urgence (2008-...).
Robert Perreault	1982-2000	Conseiller municipal de Laurier (1982-1994) et président du conseil d'administration de la STCUM (1986-1994). Élu député péquiste dans Mercier (1994-2000), il sera ensuite ministre de la sécurité publique (1996-1997), responsable de la région de Montréal (1997-1998) et de l'immigration (1998-2000).
Philippe Pichet	2010	Entré au SPVM en 1991, commandant au moins entre 2005 et 2010, inspecteur en 2011 et inspecteur-chef en 2013.
Patrick Plamondon	2007	Chef d'exploitation à la direction de la logistique du transport.
André Pratte	2007	Éditorialiste à <i>La Presse</i> .

Vincent Prince	1967	Éditorialiste au <i>Devoir</i> .
Maurice Provencher	1975-1977	Assistant au surintendant général métro de la CTCUM, Jean Émard.
Georges F. Reid	1967	Juge à la Cour supérieure.
Naima Rharouity	2014	Usagère décédée dans un accident d'escalier mécanique en 2014.
Edmund Arthur Robert	1910-1924	Président de la MSRC (1910-1911) puis de la MTC (1911-1924).
Jacques Rompré	1981-1990	Ingénieur à l'entretien des véhicules en 1981, secrétaire puis président du CMU de la STCUM lors de sa formation en 1981. Nommé directeur de l'entretien en 1989.
Joseph Rose	1989	Passager d'un autobus tué au couteau en 1989 devant la station Frontenac.
Marvin Rotrand	1982-...	Vice-président de la STM, conseiller municipal de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce depuis 1982.
Marianne Rouette	2012	Porte-parole de la STM.
Louise Roy	1985-1992	Sociologue de formation, PDG de la STCUM (1985-1992).
Claude Ryan	1979-	Député provincial libéral d'Argenteuil (1979-1994), ministre de l'éducation (1985-1990), de l'enseignement supérieur (1985-1990), de la sécurité publique (1990-1994) et des affaires municipales (1990-1994), frère d'Yves Ryan.
Yves Ryan	1963-2001	Maire de Montréal-Nord (1963-2001), président du conseil d'administration de la CTCUM (1985-1986; 1994-1998), frère de Claude Ryan.
Jean-Guy Sabourin	2001	Porte-parole de la FCAP.

Hubert Sacy	1989-1990	Porte-parole de la STCUM.
Joseph-Fortunat Saint-Cyr ²⁶¹	1918-1934	Ancien juge, président de la Commission des tramways de Montréal (CTM) à partir de 1918.
Pierre Saint-Georges	2007	Président du STM.
Michel Sainte-Marie	1996	Entré à la STCUM comme DRH après l'arrivée de Louise Roy.
Jacky Salvant	1994-...	Agent de sécurité à la STCUM (1994-...).
Lucien Saulnier	1960-1972	Co-fondateur du Parti civique (1960), président du comité exécutif de la Ville de Montréal au début du second mandat de Jean Drapeau (1960-1970), puis président du comité exécutif de la Communauté urbaine de Montréal (1970-1972).
Philippe Schnobb	2013-...	Ancien journaliste à Radio-Canada, candidat défait aux élections municipales de 2013 dans l'équipe du libéral Denis Coderre, désigné président du conseil d'administration de la STM (2013-...) par ce dernier après son élection.
Louis-Adélarde Sénécal	1883-1884	Président de la MCPRC (1883-1884).
Khurram Sher	2010-2014	Canadien arrêté en 2010 à London pour possession d'explosif avec l'intention de causer des blessures, acquitté en 2014. Arrêté en même temps que Misbahuddin Ahmed et Hiva Alizadeh.
Julian Cleveland Smith	1924-1939	Président de la MTC (1924-1939).
Anastasia de Sousa	2006	Étudiante tuée par Kimveer Gill lors de la fusillade du collège Dawson (2006).
Louis-Alexandre Taschereau	1920-1936	Premier ministre libéral du Québec (1920-1936).
F. Therrien	1971-1981	Ingénieur, surintendant adjoint de la division

²⁶¹ Ou Jean-François Saint-Cyr, selon les sources

		électricité.
Jacques Thibault	1974	Réparateur de carrosserie au plateau Youville, trésorier du STM.
Jean-Luc Thivierge	1989-1999	Technicien en système et équipement d'exploitation à la STCUM en 1989, directeur-adjoint du poste de contrôle en 1993, semble-t-il encore en poste (au PCM) en 1999.
Claudette Tougas	1992	Éditorialiste à <i>La Presse</i> .
Guy Toupin	1976	Directeur adjoint du SPCUM, coordinateur principal de la sécurité des JO 1976.
Gérald Tremblay	1989-2012	Député provincial libéral d'Outremont (1989-1996), ministre de l'industrie (1989-1994). Maire de Montréal (2002-2012) sous la bannière Union Montréal.
Isabelle Tremblay	2012-2013	Porte-parole de la STM.
Pierre Tremblay	2001	Criminologue spécialisé sur la récidive et les performances criminelles.
Claude Trudel	2005-2009	Avocat de formation. Député provincial libéral dans Bourget (1985-1989), conseiller municipal (2001-2005) puis maire de Verdun (2005-2012) et président du conseil d'administration de la STM (2005-2009).
Pierre Vandelac	1992-2006	Comptable de formation, directeur général de la STRSM (1992-2001), puis de la STM (2003-2006).
Jacques Vary	1990	Directeur à la direction générale des communautés autochtones, au ministère de la sécurité publique.
Pierre Vennat	1984	Chroniqueur à <i>La Presse</i> .
Fredy Villanueva	2008	Résident de Montréal-Nord abattu par le policier Jean-Loup Lapointe dans un parc de

		l'arrondissement.
Robert Noble Watt	1939 -1951	Assistant du président de la Montreal Tramways Company (MTC) Julian Cleveland Smith, puis président lui-même de la MTC (1939-1951).
Benedikt Weibel	1993-2006	Entré aux Chemins de fer fédéraux suisses (CFF) en 1978, en devient président (1993-2006). Président de l'UIC (2003-2006).
David Whissell	1998-2011	Député provincial libéral dans Argenteuil (1998-2011), ministre du travail (2007-2009).
Frank Zampino	1986-2008	Conseiller municipal (1986-1990) puis maire de Saint-Léonard (1990-2008), président du conseil d'administration de la STCUM (1998-2000) et président du comité exécutif de la Ville de Montréal après l'élection de Gérald Tremblay (2001-2008).

BIBLIOGRAPHIE

- 24 Heures. 2012. « Les suspects restent en prison. » *24 Heures*, 14 mai 2012, 1. Consulté le 2 octobre 2014. http://virtuel.24hmontreal.canoe.ca/doc/24hrsmontreal/24heuresmontreal05152012_opt2/2012051401/#0.
- Abou Djihad. 1998. « Téléphoner ce message urgent au 911 : Cibles pour le 25 juin 1998. ». Communiqué de menace sur un attentat à venir de la part d'un auteur qui se revendique du "Front islamique mondial", datant environ du 23 mars 1998. Archives de la STM, dossier "10000-0218 / 3471 / 40901.01".
- AFP. 1996a. « Commémoration de l'attentat au gaz sarin commis dans le métro de Tokyo. » *La Presse*, 23 mars 1996, J3. Consulté le 2 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1996b. « L'attentat au sarin : Manoeuvre de diversion lancée par le gourou. » *La Presse*, 26 avril 1996, C12. Consulté le 7 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2010. « En 1995, une vague d'attentats islamistes frappe la France » *Le Point*, 18 mai 2010. Consulté le 3 septembre 2014. http://www.lepoint.fr/societe/en-1995-une-vague-d-attentats-islamistes-frappe-la-france-18-05-2010-456348_23.php.
- Agamben, Giorgio. [1991] 1995. « La police souveraine. » In *Moyens sans fins : notes sur la politique*, 115-119. Paris: Payot & Rivages.
- Alarie, Stéphane. 2001. « Le "canular" de 1998 à Montréal a mis au monde un comité terrorisme. » *Le Journal de Montréal*, 4 octobre 2001, 9.
- Allard, Marie. 2001. « Le taxage : Une enquête révèle que 11% des jeunes en ont été victimes. » *La Presse*, 17 janvier 2001, B1. Consulté le 3 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Andrew, Caroline. [1992]. La vie municipale et régionale. In *L'année politique au Québec 1990-1991*, sous la dir. de Denis Monière. Montréal: Presses de l'université de Montréal. Consulté le 12 septembre 2014. http://www.pum.umontreal.ca/apqc/90_91/andrew/andrew.htm.
- Angers, Jean-Philippe. 2012. « Le métro de Montréal a été paralysé par un "problème informatique". » *La Presse canadienne*, 20 juin 2012. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.

Anonyme. 1967a. « Inspecteurs volontaires à bord des trains. » Compte-rendu de conversations téléphoniques. Appels de R. Savaria à 12h, 15h, 15h30 et 16h45, le 14 septembre 1967. Archives de la STM, dossier "Grèves (1967 à 1973) 12.4.5".

———. 1967b. « Nous voulons savoir si ces employés se sont présentés... ». Notes peu structurées et probablement fragmentaires, qu'on peut supposer dictées par leur émetteur à destination d'une personne non identifiée. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".

———. 2012. « La grande mascarade : Grand charivari dans les rues contre la hausse des frais. ». Tract pour une manifestation le 29 mars 2012 à midi. Montréal. Archives personnelles.

———. c1976. « Dossier olympique (SRS). ». Plan d'une présentation ou d'un dossier documentaire, probablement distribué lors de la réunion de préparation aux Jeux olympiques du 30 mars 1976. Archives de la STM, dossier "Sécurité – Jeux Olympiques 1976".

———. c2010. « La STM recrute : Nous recherchons des inspecteurs. ». Autocollant militant contre une campagne de recrutement d'inspecteurs à la STM. Montréal. Archives personnelles.

Arcand, Alan, Jane McIntyre, Greg Sutherland et Robin Wiebe. 2014. *Montreal: Metropolitan Outlook 1, Spring 2014*. Ottawa: Conference Board du Canada. Consulté le 3 octobre 2014. <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=6248>.

Arsenault, Julien. 2014. « Métro : Une première voiture Azur livrée à la STM. » *La Presse*, 28 avril 2014. Consulté le 17 septembre 2014. <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201404/28/01-4761605-metro-une-premiere-voiture-azur-livree-a-la-stm.php>.

Arthurs, Harry William. 1967. « Public Interest Labor Disputes in Canada: A Legislative Perspective. » *Buffalo Law Review* 17 (1): 39-64. http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/buflr17&div=10&q_sent=1&collection=journals#48.

Assemblée législative. 1967. Débats de l'assemblée législative du Québec. Québec: Assemblée législative du Québec,. Consulté le 4 août 2014. http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFIAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliotheque.assnat.qc.ca%2FDepotNumerique_v2%2FAffichageFichier.aspx%3Fidf%3D73411&ei=LLLWU5HIBI2KyAS4IYCIDA&usq=AFQjCNGITni12yzcd0rzpyd8dzVICvydOA&sig2=ICB_ga4fiXS0cUyVJ9b-lq.

Assemblée nationale. 1969. Débats de l'Assemblée nationale du Québec. Quatrième session - 28e législature. Québec: Assemblée nationale. Consulté le 2 août 2014.

http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliotheque.assnat.qc.ca%2FDepotNumerique_v2%2FAffichageFichier.aspx%3Fidf%3D74318&ei=V7raU7CoGJW2yAThsol4BQ&usq=AFQjCNHVqYprTn-U3EECjBgeGwlQy0bfrA&sig2=ym-s-YYpc1H-whB7Js84aw.

———. 1975. Journal des débats : Troisième session - 30e législature. Commission permanente du travail, de la main-d'œuvre et de l'immigration : Conflit de travail à la Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Québec: Assemblée nationale. Consulté le 6 août 2014.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliotheque.assnat.qc.ca%2FDepotNumerique_v2%2FAffichageFichier.aspx%3Fidf%3D92244&ei=5IHmU-n5NM2KyASFk4HADQ&usq=AFQjCNEcFJ4nFKySY1eYmJGHuRqvKcY9Q&sig2=IVBkKtzeH1nK-2qU2JuGqw

———. 1987. Première session. Trente-troisième législature. Journal des débats. Commission permanente de l'aménagement et des équipements. Consultation générale sur "Les infrastructures de transport en commun de la région de Montréal" (1). Séance tenue à Montréal le mardi 25 août 1987. Québec: Assemblée nationale. Consulté le 25 août 2014.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bibliotheque.assnat.qc.ca%2FDepotNumerique_v2%2FAffichageFichier.aspx%3Fidf%3D77628&ei=Xy79U8jkMlyMyASXsYHqCA&usq=AFQjCNGSk-XkPdEQKlbOWC7hNMxLvNzocg&sig2=2xShWLho90DjH1RLHEtlvA.

———. 1999. Journal des débats de la Commission de l'économie et du travail : 36e législature, 1ère session (2 mars 1999 au 9 mars 2001). Le jeudi 20 mai 1999 - Vol. 36 n°17. Québec: Assemblée nationale. Consulté le 19 octobre 2014.

<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cet-36-1/journal-debats/CET-990520.html>.

———. 2001. Journal des débats de l'Assemblée nationale. 36e législature, 2e session (22 mars 2001 au 12 mars 2003). Le jeudi 13 décembre 2001 - Vol. 37 n° 71. Québec: Assemblée nationale. Consulté le 23 septembre 2014.

http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/36-2/journal-debats/20011213/9583.html#_Toc532981061

BAC. 2006. *SOS ! Les catastrophes au Canada*. Bibliothèque et Archives Canada. Consulté le 19 octobre 2014. <http://www.collectionscanada.gc.ca/sos/index-f.html?PHPSESSID=fn9demku1pngd5ohle631nokb2>.

- Baker, Howard M. 1967a. « Assemblée du Syndicat des employés du transport de Montréal (CSN). » Lettre à Lucien L'Allier, J. G. Lagacé et Jacques Guilbault. Compte-rendu d'assemblée générale rédigé autour du 21 octobre 1967. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- . 1967b. « Re: Chauffeur Badge 3947 Jean-Paul Lachance St. Michel Division. » Lettre à J. G. Lagacé. Courrier du 19 octobre 1967. Copie conforme à L. L'Allier, J. Guilbault, C. Dumais et G. Beauchamp. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- Banerjee, Sidhartha. 2001. « Clues Sought in Métro Gas Attack : Officials Defend Emergency Measures Used to Evacuate Berri-UQAM Station. » *The Gazette*, 7 septembre 2001, A3.
- . 2014. « La femme morte dans le métro de Montréal était mère de deux jeunes garçons. » *La Presse canadienne*, 31 janvier 2014. Consulté le 11 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Banque du Canada. 2014. *Feuille de calcul de l'inflation*. Banque du Canada. Consulté le 6 août 2014. <http://www.banqueducanada.ca/taux/reseignements-complementaires/feuille-de-calcul-de-linflation/>.
- Barthe, Yannick. 2005. *Le Pouvoir d'indécision : La mise en politique des déchets nucléaires*. Paris: Economica.
- Bastien, Bernard, Jean-Guy Archambault, Lauréat Cloutier, Jocelyne Delisle, Roger Duhamel, Nicole Forget, Roger Laramée et Cécile Vermette. 1984. Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal c. Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro, services connexes de la CTCUM. sous la dir. de Conseil des services essentiels. Montréal: Conseil des services essentiels. Consulté le 15 septembre 2014. http://www.crt.gouv.qc.ca/uploads/tx_crtdecisions/1984-10-12CSES.pdf.
- Bayliss, David, Alain Caire, Stefania Di Serio, Thomas Feltes et Julia Stafford. 2003. *Rapport de la cent vingt-troisième table ronde d'économie des transports tenue à Paris, les 11-12 avril 2002, sur le thème : Vandalisme, terrorisme et sûreté dans les transports publics urbains de voyageurs*. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté le 12 septembre 2014. <http://www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/03RT123f.pdf>.
- Beauchamp, Gaston. 1981. « Comité des mesures d'urgence / N/REF. 5010-2. » Lettre à Jean-Jacques Bouvrette. Courrier du 8 juillet 1981. Copie conforme à Léo Lacombe, Jacques Rompré et Gilles Métivier. Archives de la STM, dossier "07710-0004 Corr. Comité des mesures d'urgence / Service de Ent. Véh. / 8 juillet 1981".
- Beaudin, Dominique. 1966. *Le Métro de Montréal en photos et en prose*. Montréal: Les Éditions de l'action nationale.

- Beauvais, André. 1993. « La raison de la panique à la STCUM : Une poutrelle d'acier de 4 pieds traverse le plancher ! » *Le Journal de Montréal*, 9 septembre 1993, 3.
- Beck, Ulrich. 2000. « Risk Society Revisited: Theory, Politics and Research Programmes. » In *The Risk Society and Beyond: Critical Issues for Social Theory*, sous la dir. de Barbara Adam, Ulrich Beck et Joost Van Loon, 211-229. Londres ; Thousand Oaks (Californie) ; New Delhi: SAGE. Consulté le 7 mai 2014.
<http://tsruminations.files.wordpress.com/2010/08/beck-risk-society-revisited.pdf>.
- . [1986] 2001. *La Société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Nouv. éd. Paris: Flammarion.
- Becker, Gary S. 1962. « Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. » *Journal of Political Economy* 70 (5): 9-49. <http://www.jstor.org/stable/1829103>.
- Bédard, Michel G. et Roger Miller, dir. 2003. *La Direction des entreprises : Une approche conceptuelle et stratégique*, 2^{de} éd. Montréal: Chenelière Éducation.
- Bélisle, Sarah. 2012a. « Le sous-financement dénoncé. » *Le Journal de Montréal*, 8 juillet 2012, 4. Consulté le 10 mars 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2012b. « Un arrêt de service sur deux dû aux usagers. » *Canoe.ca*, 31 janvier 2012. Consulté le 15 mai 2013. <http://fr.canoe.ca/infos/regional/archives/2012/01/20120131-202043.html>.
- . 2012c. « Un seul ordinateur coupable. » *Le Journal de Montréal*, 8 juillet 2012, 4. Consulté le 10 mars 2014. Base de données Eureka.cc.
- Bellemare, Guy. 1998. Les clients: des acteurs du système des relations industrielles? In *Cahiers du CRISES*. Montréal: Centre de recherche sur les innovations sociales. Consulté le 3 août 2014. <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9811.pdf>.
- Benessaïeh, Karim. 2012. « Le prolongement de la ligne bleue est prioritaire pour Montréal. » *La Presse*, 19 septembre 2012. Consulté le 10 juillet 2014.
<http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201209/19/01-4575528-le-prolongement-de-la-ligne-bleue-est-prioritaire-pour-montreal.php>.
- . 2013. « Le métro n'a "pas de problèmes de fiabilité", dit la STM. » *La Presse*, 30 mai 2013. Consulté le 3 septembre 2014.
<http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201305/30/01-4655950-le-metro-na-pas-de-problemes-de-fiabilite-dit-la-stm.php>.

- Bennett, David. 2004. *Metro: The Story of the Underground Railway*. Londres: Octopus Publishing.
- Bentham, Jeremy. 1780. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Londres: T. Payne. Consulté le 23 mai 2014. <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k93974k/>.
- Berger, François. 1992. « Les agressions ont augmenté de 21% dans le métro. » *La Presse*, 26 septembre 1992, A3. Consulté le 2 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1993. « Le syndicat de l'entretien de la STCUM réclame une enquête publique. » *La Presse*, 16 septembre 1993, A4. Consulté le 11 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Bergeron, Jacques. 2011. *Rapport spécial du vérificateur général de la Ville de Montréal au conseil municipal et au conseil d'agglomération pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010*. Montréal: Bureau du vérificateur général. Consulté le 18 septembre 2014. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/VERIFICATEUR_FR/MEDIA/DOCUMENTS/RAPPSPEC_JUIN2011_INTERNET_FR.PDF.
- Bergeron, Pierre M. 2006. *La Gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Bergin, Anthony. 2013. « Boston Tells Us Not to Be Blind to CCTV's Uses. » *The Sydney Morning Herald*, 29 avril 2013. Consulté le 12 septembre 2014. <http://www.smh.com.au/comment/boston-tells-us-not-to-be-blind-to-cctvs-uses-20130428-2imkl.html>.
- Berle, Adolf A. Jr. et Gardiner C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The MacMillan Company. Consulté le 29 mai 2014. <http://heinonline.org.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/HOL/Page?handle=hein.beal/mcpp0001&collection=beal&index=beal/mcpp422&id=1>.
- Bernard, Louis. 2002. *Révision du cadre financier du transport en commun au Québec : Montréal*. Québec. Consulté le 11 septembre 2014. <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/0815700.pdf>.
- Bernoux, Philippe. 2009. *La Sociologie des entreprises*, 3e éd. Paris: Le Seuil.
- Berry, Michel. [1983] 2008. *Une Technologie invisible ? : L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris: Polytechnique. Consulté le 29 mai 2014. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/31/41/PDF/2007-04-05-1133.pdf>.

- Bessette, Henri. 1974. *Congestion du centre-ville pendant la grève de la CTCUM*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "2042 Congestion Centre-ville Grève STCUM 84" (erreur de datation).
- Beugin, Julie. 2006. « Contribution à l'évaluation de la sécurité des systèmes complexes de transport guidé. » Laboratoire d'automatique, de mécanique et d'informatique industrielles et humaines, Université de Valenciennes. Consulté le 2 août 2014. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/13/24/52/PDF/TheseBeugin.pdf>.
- Bigo, Didier. 2002. « Security and Immigration: Toward a Critique of the Governmentality of Unease. » *Alternatives: Global, Local, Political* (27): 63-92. http://alt.sagepub.com/content/27/1_suppl/63.short.
- Binsse, Lisa. 1987a. « Conflit à la STCUM : On attend la nomination d'un médiateur. De nouveaux actes de vandalisme immobilisent 26 autobus. » *La Presse*, 3 février 1987, 4.
- . 1987b. « La STCUM fait une offre finale pour éviter la grève de lundi : "Ce n'est pas significatif", répond le syndicat qui maintient son ordre de débrayage. » *La Presse*, 11 avril 1987, 7-8.
- . 1987c. « Les employés d'entretien de la STCUM mettent fin à leurs moyens de pression : Mais les actes de vandalisme se poursuivent dans plusieurs garages » *La Presse*, 30 janvier 1987, 19.
- . 1987d. « Premier acte de vandalisme commis hier dans un garage. » *La Presse*, 24 avril 1987, 35.
- Bisson, Alain. 1996. « Alerte au produit toxique : Trois stations de métro et un passage souterrain évacués. » *Le Journal de Montréal*, 10 juillet 1996, 25.
- Bisson, Bruno. 1989. « Les gangs de jeunes : Une menace? Un phénomène encore limité et mal compris. » *La Presse*, 23 juin 1989, A1. Consulté le 4 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2013a. « Métro : Des mécanismes de protection ont coupé le courant. » *La Presse*, 5 juillet 2013. Consulté le 17 octobre 2014. <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201307/05/01-4667923-metro-des-mecanismes-de-protection-ont-coupe-le-courant.php>.
- . 2013b. « Métro : Plus de 1 000 arrêts de service en 2012. » *La Presse*, 8 janvier 2013. Consulté le 15 mai 2013. <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201301/07/01-4609149-metro-plus-de-1000-arrets-de-service-en-2012.php>.

- . 2013c. « Objets sur la voie : Le métro continuera de circuler. » *La Presse*, 8 janvier 2013. Consulté le 15 mai 2013.
<http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201301/07/01-4609151-objets-sur-la-voie-le-metro-continuera-de-circuler.php>.
- Blain, Guy L. 1967. « Réponse à Me Alban Flamand, C. R., au sujet du métro. ». Courrier du 2 octobre 1967 en réponse à un segment de l'émission d'actualité "Télé-Métro" de Télé-Métropole, le 27 septembre 1967. Destinataire non spécifié. Montréal. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- . 1969. « Panne d'électricité samedi, le 8 novembre 1969. » Lettre à Lucien L'Allier. Courrier du 18 décembre 1969. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-04 Métro-Expl.-Pannes / 23 juillet 1971".
- Blain, Johanne. 1990. « Le protocole a été préparé au bureau de Jean-Claude Bourgon au CT St-Laurent... ». Note manuscrite du 8 août 1990 sur les conditions de rédaction du protocole d'assistance entre la STCUM et le gouvernement, par J.-C. Bourgon et R. Caron. Archives de la STM, dossier "Procédures d'urgence / Protocole d'assistance / STCUM".
- Blanqui, Auguste. [1866]. *Instructions pour une prise d'armes*. Consulté le 11 octobre 2014.
http://www.pdfarchive.info/pdf/L/Lo/Louis-Auguste_Blanqui_-_Instructions_pour_une_Prise_d_Arme.pdf.
- Block, Irwin. 2005. « Empty Metro Car Derails Heading Into Garage. » *The Gazette*, 18 juin 2005, A6. Consulté le 11 octobre 2014.
<http://search.proquest.com/docview/434205979?accountid=14719>.
- Boissonneau, Julie. 2000. L'état de préparation des intervenants en l'an 2000 face à des pluies diluviennes comme celles du 14 Juillet 1987. In *Série de documents de recherche*. Toronto: Institute for Catastrophic Loss Reduction. Consulté le 16 septembre 2014.
http://www.iclr.org/images/L_etat_de_preparation.pdf.
- Boisvert, Yves. 1997. « La STCUM condamnée à indemniser une fillette ayant perdu quatre doigts dans un escalier roulant. » *La Presse*, 5 septembre 1997, A4. Consulté le 22 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2001. « Du mérite de certains twits. » *La Presse*, 4 septembre 2001, A1. Consulté le 3 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2012a. « La foutue démocratie. » *La Presse*, 8 juin 2012. Consulté le 31 mai 2013.
<http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/yves-boisvert/201206/07/01-4532832-la-foutue-democratie.php>.

- . 2012b. « Le bon usage de l'antiterrorisme. » *La Presse*, 16 mai 2012. Consulté le 11 mai 2013. <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/yves-boisvert/201205/15/01-4525632-le-bon-usage-de-lantiterrorisme.php>.
- Boivin, Jean. 1979. « Règles du jeu et rapport de force dans les secteurs public et parapublic québécois. » *Relations industrielles* 34 (1): 3-21. <http://nelson.cen.umontreal.ca/revue/ri/1979/v34/n1/028934ar.pdf>.
- Boltanski, Luc. 2009. *De la critique : Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, Luc et Ève Chiapello. [1999] 2010. *Le nouvel esprit du capitalisme*, 2nde éd. Paris: Gallimard.
- Boudreau, André. 1990. « Modalité d'approche des consignes d'interventio[n] et du plan d'urgence. » Lettre à Carl Desrosiers. Courrier du 25 octobre 1990. Copie conforme à Roger Choquette et aux directeurs métro. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité technique permanent / PURE / (1990 -)".
- Boudreau, Julie-Anne, Alexia Bhéreur-Lagounaris, Maude Séguin, Denis Carlier, Mathieu Labrie et Claudio Ribeiro. 2014. *Trajectoires printanières : Jeunes et mobilisation politique à Montréal*. Montréal: Institut national de la recherche scientifique.
- Boudreau, Julie-Anne, Pierre Hamel, Bernard Jouve et Roger Keil. 2006. « Comparing Metropolitan Governance: The Cases of Montreal and Toronto. » *Progress in Planning* (66): 7-59. http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/progress_in_planning.pdf.
- Bourassa, Jean. 1971. « Comité chargé d'examiner les incidents d'exploitation et les anomalies. Rapport #232A : Réunion spéciale pour l'examen de l'incident du 2 mars 1971. ». Compte-rendu de la réunion du 8 mars 1971 à 9h30 au poste Providence. Personnes présentes pour la CTCUM : G. Blain, R. Savaria, M. Lavoie, M. Provencher, J. Énard, R. Leduc et J. P. Brunelle du service du transport ; G. Beauchamp, P. de Villiers, P. Robitaille, H. Morissette, A. Picard et R. Gervais du service de l'entretien des véhicules ; G. Donato, C. Ostiguy, F. Thérien, R. Turcotte, P. Laprise et D. Logghe du service du génie et de l'entretien des véhicules ; H. M. Baker, G. Maller et C. Tardif du service de la sécurité. Personnes présentes pour le BTM : G. Gascon, J. Edger, J. G. Massé, J. P. Dion, C. Rivet, E. Lamarche et J. Bourassa. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-03 Métro-Expl.-Pannes / 2 mars 1971".
- . 1976. « Contrôle continu de l'état des installations fixes non encore terminées mais utilisées. » Lettre à Georges Donato. Courrier du 22 mars 1976. Copie conforme à MM. Blain, Beauchamp, Edger, Dessureault et Pietracupa. Archives de la STM, dossier "84-27/14-18 Métro – Exploitation / Berri L1 – M1 – 2 avril 1976".

Bourdieu, Pierre. 1973. « L'opinion publique n'existe pas. » *Les Temps modernes* (318): 1292-1309. <http://www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/questions/opinionpub.html>.

———. [1975] 1996. « La double vérité du travail. » *Actes de la recherche en sciences sociales* (114): 89-90. http://www.u-picardie.fr/curapp/IMG/pdf/pb_la_double_verite_du_travail.pdf.

Brière, Marc. [1988] 2008. *À bâtons rompus sur la justice et le droit du travail*. Chicoutimi (Québec): Université du Québec à Chicoutimi. http://classiques.uqac.ca/contemporains/briere_marc/a_batons_rompus/a_batons_rompus.html.

Bruno, Isabelle et Emmanuel Didier. 2013. *Benchmarking : L'État sous pression statistique*. Paris: La Découverte.

Callon, Michel. 2006. What Does It Mean to Say That Economics Is Performative? In *Papiers de recherche du CSI*. Paris: École des mines. Consulté le 23 mai 2014. http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/09/15/96/PDF/WP_CSI_005.pdf.

———. 2014. « Préface à l'édition française. » In *Pour une théorie critique de la technique*, sous la dir. de Andrew Feenberg, 7-17. Montréal: Lux.

Callon, Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe. 2001. *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie technique*. Paris: Le Seuil.

Callon, Michel et Arie Rip. 1992. « Humains, non-humains : Morale d'une coexistence. » In *La Terre outragée : Les experts sont formels !*, sous la dir. de Jacques Theys et Bernard Kalaora, 140-156. Paris: Autrement. Consulté le 7 mai 2014. <http://doc.utwente.nl/34793/1/K343.PDF>.

Calzada, Ines et Eloisa del Pino. 2008. « L'efficacité perçue et les attitudes des citoyens à l'égard de la réforme de l'État Providence. » *Revue internationale des sciences administratives* 74: 585-606. <http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-585.htm>.

Caron, Robert. 1996. « Rapport final 1995 : Demande de transport pour mesures d'urgence. » Exemple du rapport interne transmis à Trefflé Lacombe et Michel Sainte-Marie. Montréal. Archives de la STM, dossier "(1994-1995) 0106.01 / Comité aviseur des mesures d'urgence".

———. 1997. « [Rapport final 1996 : Demande de transport pour mesures d'urgence]. » Rapport interne sans page de titre. Montréal. Archives de la STM, dossier "(1996-1997) 0106.01 / Comité de coordination des mesures d'urgence".

- Caron, Robert et Jean-Claude Bourgon. 1990. « Protocole d'assistance en matière de transport [entre la STCUM et le ministère de la sécurité publique]. ». Document préparé dans l'urgence le 8 août 1990 en interne à la STCUM, signé par Louise Roy et Gérald Blais, de la STCUM, et par Jacques Vary, directeur à la direction générale des communautés autochtones. Archives de la STM, dossier "Procédures d'urgence / Protocole d'assistance / STCUM".
- Carroll, Ann. 2005. « Cops Give Metro All-Clear. » *The Gazette*, 24 novembre 2005, A1. Consulté le 14 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/434258829?accountid=14719>.
- CBC. 1995. Terrible Subway Accident in Toronto. In *Sunday Report*. Toronto: Canadian Broadcasting Corporation. Consulté le 2 septembre 2014. <http://www.cbc.ca/archives/categories/science-technology/engineering/going-underground-torontos-subway-and-montreals-metro/terrible-tragedy-in-toronto.html>.
- Cédilot, André. 1992. « Coup d'oeil sur les milieux interlopes. » *La Presse*, 22 février 1992, A14. Consulté le 3 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1995. « Les Hells vont bientôt répliquer, croient les policiers. » *La Presse*, 29 septembre 1995, A4. Consulté le 22 novembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Champagne, A. 1973. « Accident de N. Beaudoin. ». Témoignage du contremaître-adjoint A. Champagne, secondé par B. Mathieu, en annexe à une lettre de F. Therrien à G. Donato le 2 novembre 1973. Archives de la STM, dossier "84-27/14-10 Poste Plessis – 6 oct. '73".
- Charters, David A. 2008. The (Un)Peaceable Kingdom? Terrorism and Canada before 9/11. In *IRPP Polity Matters*. Montréal: Institut de recherche en politiques publiques. Consulté le 3 août 2014. <http://irpp.org/wp-content/uploads/assets/research/security-and-democracy/the-unpeaceable-kingdom/pmvol9no4.pdf>.
- Chartrand, Guy. 1991. « Les 25 ans du métro de Montréal. » *La Presse*, 19 mars 1991. Consulté le 2 août 2014. <http://www.metrodemontreal.com/history/chartrand-f.html>.
- Chesbrough, Henry et Jim Spohrer. 2006. « A Research Manifesto for Service Science. » *Communications of the ACM* 49 (7): 33-40. <http://ssmenetuk.org/docs/p35-chesbroughspohrer2006.pdf>.
- Chesney-Lind, Meda. 2006. « Patriarchy, Crime, and Justice: Feminist Criminology in an Era of Backlash. » *Feminist Criminology* 1 (1): 6-26. <http://fcx.sagepub.com/content/1/1/6>.

Chiapello, Ève et Patrick Gilbert, dir. 2013. *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.

Choquette, Roger C. 1979. « Nouveau programme de formation pour les opérateurs - arrière-gare Henri[-]Bourassa. ». Compte-rendu de la réunion tenue au bureau de J. Émard, le 17 août 1979. Sont présents J. Émard, L. Hervieux, M. Laramée, L. Jasmin, M. Geoffrion, C. Lamothe et R. C. Choquette. Copie conforme à G. Donato et C. Lamothe. Archives de la STM, dossier "84-27/17-01 Métro – Expl. Formation Tran / Simulation SEIM".

Clairoux, Benoît. 2001. *Le Métro de Montréal : 35 ans déjà*. Montréal: Hurtubise HMH.

———. n.d.-a. *Les années 1970 : Les origines de Transport 2000 Québec*. Transport 2000 Québec Consulté le 9 août 2014. <http://www.transport2000qc.org/1-les-annees-1970.html>.

———. n.d.-b. *Les années 1980 : Le transport adapté*. Transport 2000 Québec Consulté le 9 août 2014. <http://www.transport2000qc.org/2-les-annees-1980.html>.

Claude, Viviane. 2005. *Faire la ville : Les métiers de l'urbanisme au XXe siècle*. Marseille: Parenthèses.

Clément, Éric. 2001. « Ce n'était pas un canular : Un groupe de Ben Laden a bien menacé Montréal. » *La Presse*, 2 octobre 2001, A1. Consulté le 4 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

CNRTL. [1994] 2001. Tresse. In *Trésor de la langue française informatisé*, sous la dir. de Paul Imbs et Bernard Quéjada. Nancy (France): Centre national de ressources textuelles et lexicales. Consulté le 3 août 2014. <http://www.cnrtl.fr/definition/tresse>.

Cohen, Élie. 2000. *Dictionnaire de gestion*, 2e éd. Paris: La Découverte.

COJO. 1978. *Montréal 1976 : Jeux de la XXIe Olympiade Montréal 1976*. Ottawa: Comité d'organisation des Jeux olympiques. Consulté le 17 août 2014. http://www.olympic.org/Documents/Reports/Official%20Past%20Games%20Reports/Summer/FRA/1976_Montreal_Vol_1_FR.pdf.

Collectif de débrayage. 2013. *On s'en câlisse : Histoire profane de la grève. Printemps 2012, Québec*. Montréal ; Paris: Sabotart ; Entremonde.

Colleu, Mélanie. 2012a. « Des usagers pas mal exaspérés. » *Le Journal de Montréal*, 8 juillet 2012, 5. Consulté le 10 mars 2014. Base de données Eureka.cc.

- . 2012b. « Un événement sous surveillance. » *Le Journal de Montréal*, 9 juin 2012, 2. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.
- Collin, Jean-Pierre. 2001. La gestion métropolitaine et les relations ville-banlieue à Montréal, depuis 1830. Montréal: Institut national de la recherche scientifique. Consulté le 14 septembre 2014. <http://www.vrm.ca/documents/GestionMetroAvecCartes.pdf>.
- Colpron, Suzanne. 1989a. « Les copains de Jacques Bernier en ont gros sur le cœur : Requête pour que le présumé meurtrier soit déféré devant le tribunal adulte » *La Presse*, 29 mars 1989, A1. Consulté le 5 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1989b. « Un autre jeune tué dans un autobus. » *La Presse*, 28 mars 1989. Consulté le 12 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- CoMET. n.d. *CoMet and Nova Members*. Centre for Transport Studies. Consulté le 15 septembre 2014. <http://www.comet-metros.org/>.
- Corriveau, Jeanne. 2003. « Le ministre du travail n'est pas pressé de changer la Loi sur les services essentiels. » *La Presse*, 25 novembre 2003, A4. Consulté le 3 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Corriveau, Jeanne et Robert Dutrisac. 2012. « Bombes fumigènes : Tremblay en appelle aux parents. » *Le Devoir*, 11 mai 2012. Consulté le 25 mai 2013. <http://www.ledevoir.com/politique/montreal/349825/tremblay-en-appelle-aux-parents>.
- Côté, Ghislain. 1990. « Identification des sources de dangers technologiques les plus élevés à la STCUM (sic). » Lettre à Fernand Gagnon. Courrier du 29 octobre 1990. Copie conforme à Lionel Hervieux et Robert Carron. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- Côté, Robert. 2003. *Ma guerre contre le FLQ*. Montréal: Trait d'union.
- . 2010. *Le défi olympique de 1976 et le Service*. Service de police de la Ville de Montréal. Consulté le 18 août 2014. http://www.spvm.gc.ca/upload/capsules_historiques/2010/Dhieraaujourd%27hui_mars2010_Le%20d%C3%A9fi%20olympique%20de%201976%20et%20le%20Service.pdf.
- Courtemanche, Jean-François, Pierre-Yves Marcoux et Francesco Bellomo. 2013. « [Une organisation en constante évolution]. » In *Le Feu sacré : Une histoire des pompiers de Montréal*, 2nde éd. Brossard (Québec): Stromboli. Consulté le 12 août 2014. http://ville.montreal.gc.ca/pls/portal/docs/page/service_sim_v2_fr/media/documents/capsule_25%20ans_csc.pdf.

- Cousineau, Aimé, Jules Archambault, John E. Armstrong, M. de Gaspé Beaubien, C. B. Brown, Arthur Duperron, J. E. Gibault, H. A. Gibeau, Ernest Gohier, J. N. Langelier, John Rhind, J. M. Robertson et R. Brock Thomson. 1945. *A Report on a Subway Plan for Montreal Prepared by the Subway Committee of the Technical Commission on Civic and Metropolitan Problems*. Montréal: Conseil économique métropolitain. Archives de la Ville de Montréal, dossier "P118,S4,SS1,D106 Transport en commun. – 1943-1959".
- Couture, Ève. 2012. « Perturbations dans le métro en vue du Grand Prix. » *Tvanouvelles.ca*, 1er juin 2012. Consulté le 10 mars 2014.
<http://tvanouvelles.ca/lcn/montopo/video/archives/2012/06/20120601-165912.html>.
- Craipeau, Sylvie et Jean-Luc Metzger. 2007. « Pour une sociologie critique de la gestion. » *Recherches sociologiques et anthropologiques* 38 (1): 145-162.
<http://rsa.revues.org/523>.
- CRHA. 2013a. *1974 : Grève à la CTCUM*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Consulté le 5 août.
http://www.lignedutemps.org/#evenement/35/1974_greve_a_la_ctcum.
- . 2013b. *Les relations du travail au Québec : Des témoins tracent la ligne du temps*. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Consulté le 6 octobre 2014.
<http://www.lignedutemps.org/>.
- CRT. n.d. *Municipalités et régies intermunicipales*. Commission des relations du travail. Consulté le 2 décembre 2014.
http://www.crt.gouv.qc.ca/recours/services_essentiels/les_services_publics_vises/municipalites_et_regies_intermunicipales.html.
- CSC. c2013. *Historique des sinistres à Montréal*. Centre de sécurité civile. Consulté le 17 septembre 2014.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7637,81923612&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- . n.d. Centre de sécurité civile. Montréal: Centre de sécurité civile. Consulté le 17 septembre 2014.
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7637,82415570&_dad=portal&_schema=PORTAL.
- CSN. 1967. « Appel à tous les syndiqués ! : Il faut appuyer les employés de la CTM. ». Tract de la Confédération des syndicats nationaux. Montréal. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".

- CTCUM. 1970. *Rapport annuel 1969-1970*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1972. J'aime le métro, j'aime l'autobus. In *Campagne publicitaire 1972*, sous la dir. de Yvan Ducharme. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Consulté le 4 mars 2013. <http://www.youtube.com/watch?v=4oMEfasMRGg>.
- . 1976. *Rapport annuel 1975*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1977. *Il fait beau dans le métro*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Consulté le 4 mars 2013. <http://www.youtube.com/watch?v=DcC31r1BxBY>.
- . 1979a. « Compte-rendu d'une réunion tenue les 25 et 26 septembre 1979, au service de la protection. ». Copie difficile à déchiffrer. Sont présents J. Thériault, en remplacement du directeur, P.-A. Duchesneau et P. Vaillancourt. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "05210 – 0075 Directives à suivre en cas de grève (1979)".
- . 1979b. *Rapport annuel 1978*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1981. *Rapport annuel 1980*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1982a. *Commentaires de la Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal sur la recommandation des conciliateurs du ministère du travail, de la main-d'œuvre et de la sécurité du revenu*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "159 0228 / 05110-0094 / Grève 10 novembre 1982".
- . 1982b. *Rapport annuel 1981*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1982c. *Service du transport : Directives en prévision d'une cessation des opérations*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "04530-0001".
- . 1983. *Annual Report 1982*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.

- . 1984. *Rapport annuel 1983*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . c1973. « Projet de résolution. ». Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "06100-0195 / Dispositions à prendre avant, durant et après grève / 331 (c. 1973)".
- CTM. 1953. *Rapport de la Commission de transport de Montréal pour l'établissement d'un système de transport en commun rapide*. Montréal: Commission de transport de Montréal. Archives de la Ville de Montréal, dossier "P118,S4,SS1,D106 Transport en commun. – 1943-1959".
- . 1961. *Recommandations de la Commission de transport de Montréal au sujet du projet de métro pour Montréal*. Montréal: Commission de transport de Montréal. Archives de la Ville de Montréal, dossier "VM74,S3,D81".
- . 1966. *Rapport annuel : Exercice financier du 1er mai 1965 au 30 avril 1966*. Montréal: Commission de transport de Montréal.
- . 1967a. Entente relativement à la sortie des employés à l'occasion de la grève, entre la Commission de transport de Montréal d'une part et le Syndicat des employés de transport de Montréal ; le Syndicat des employés du service de la sécurité ; le Syndicat des employés de bureau de la Commission de transport ; les Syndicat des inspecteurs surveillants, expéditeurs et instructeurs ; le Syndicat des contremaîtres de la Commission de transport d'autre part. Montréal. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- . 1967b. Message de la CTM à ses usagers. Montréal. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 1/2".
- . 1969. *Rapport annuel 1968-1969*. Montréal: Commission de transport de Montréal.
- Curran, Peggy. 1985. « Bomb Threat Doesn't Deter Metro Riders. » *The Gazette*, 10 avril 1985, A5. Consulté le 2 septembre 2014.
<http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/docview/431207956?accountid=14719>.
- Dagenais, Angèle. 1984a. « CTCUM : Un premier jour de grève calme, qui a permis de roder les services essentiels. » *Le Devoir*, 19 octobre 1984, 1. Consulté le 9 septembre 2014.
http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19841019&printsec=frontpage&hl=fr.

- . 1984b. « La grève des transports en commun : Pas de reprise des négociations avant lundi. » *Le Devoir*, 20 octobre 1984, 1 ; 16. Consulté le 21 septembre 2014. http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19841020&printsec=frontpage&hl=fr.
- . 1984c. « Métro et autobus : Le conciliateur convoque les parties séparément. » *Le Devoir*, 23 octobre 1984, 1 ; 10. Consulté le 18 septembre 2014. http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19841023&printsec=frontpage&hl=fr.
- Dauphin, Claude. 2003. « Message du président du conseil d'administration. » In *Rapport annuel 2002*, sous la dir. de STM, 2. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 octobre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/ra2002.pdf>.
- de Certeau, Michel. [1980] 1990. *L'Invention du quotidien : Arts de faire*, Nouv. éd. Paris: Gallimard.
- de La Fontaine, Jean. [1663]. À la même. In *Relation d'un voyage de Paris en Limousin*. Consulté le 10 juillet 2014. <http://www.lafontaine.net/laCorres/afficheCorres.php?id=15>.
- de Lagasnerie, Geoffroy. 2012. *La dernière leçon de Michel Foucault : Sur le néolibéralisme, la théorie et la politique*. Paris: Fayard.
- de Pierrebourg, Fabrice. 2013a. « Charkaoui voulait-il attaquer le métro ? » *La Presse*, 8 mai 2013. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2013b. « Complot terroriste déjoué : Esseghaier était sans domicile fixe. » *La Tribune*, 24 avril 2013, 4. Consulté le 25 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Delacour, Emmanuel. 2012. « Problèmes informatiques dans le métro : la STM va déterminer la cause. » *24 Heures*, 22 juin 2012, 8. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.
- Delean, Paul. 1985. « Why Once Proud Métro Is a Mess: Vandals, Hooligans and Small-Time Criminals Spread Ugliness and Fear. » *The Gazette*, 19 janvier 1985, A1. Consulté le 12 septembre 2014. <http://news.google.com/newspapers?id=GkUwAAAIBAJ&sjid=pKUFAAAAIBAJ&hl=fr&pg=2974%2C3686012>.
- Deneault, Alain. 2013. *"Gouvernance" : Le management totalitaire*. Montréal: Lux.

- Denis, Roch. [1979] 2003. Crise et scissions. In *Luttes de classes et question nationale au Québec : 1948-1968*. Chicoutimi: Université du Québec à Chicoutimi. Consulté le 4 août 2014.
http://classiques.uqac.ca/contemporains/denis_roch/luttes_de_classes_quest_nat/denis_luttes_classes_2.pdf.
- Denis, Roch et Serge Denis. [1994] 2002. L'action politique des syndicats québécois, de la révolution tranquille à aujourd'hui. In *Québec : État et société*, sous la dir. de Alain-Gustave Gagnon. Montréal: Éditions Québec/Amérique. Consulté le 23 août 2014.
http://classiques.uqac.ca/contemporains/denis_roch/action_pol_syndicats_qc/action_pol_syndicats_qc_texte.html.
- Derrible, Sybil et Christopher Kennedy. 2010. « The Complexity and Robustness of Metro Networks. » *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* 389 (17): 3678-3691.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378437110003262>.
- Descarrega, Sabrina. 2012. « Une ligne rouge dans le métro. » *Montréal Campus*, 22 février 2012. Consulté le 20 mai 2013. <http://montrealcampus.ca/2012/02/une-ligne-rouge-dans-le-metro/>.
- Deschênes, Jules. 1974. Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal c. Syndicat du transport de Montréal (CSN) et al.: Cour supérieure. Archives de la STM, dossier "159 02928 / 3100-1-(75) Grève de 1975".
- Desjardins, Marc. 2011. *Depuis 80 ans. Les 80 ans du ministère du Travail : Au diapason d'une société en évolution*. Québec: Ministère du travail.
- Desroches, Gilles. 1967. « RP - CTM. » Lettre à Alphonse Saumier. Courrier du 5 octobre 1967. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 1/2".
- Desrosiers, Carl. 2014. « Des défis majeurs pour façonner aujourd'hui la mobilité de demain. » In *Façonner aujourd'hui la mobilité de demain : Rapport d'activité 2013*, sous la dir. de STM, 5. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014.
<http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/ra2013.pdf>.
- Desrosiers, Carl et Dominique Lemay. 2013. Interruptions de service dans le métro. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 23 septembre 2014.
http://www.stm.info/sites/default/files/affairespubliques/ressourcesmedias/Documents/interruptions_de_service_-_ppt.pdf.
- Desrosiers, Carl et Serge Mathieu. 1998. « Crise du verglas : Impacts sur les opérations de la STCUM. ». Présentation Powerpoint à la commission Nicolet le 9 octobre 1998. Archives de la STM, dossier "Verglas 0217.154".

- Devin, Yves. 2009. *La STM : Une force économique en croissance*. Présentation Powerpoint du 16 novembre 2009. Consulté le 22 septembre 2014. http://www.cerclecanadien-montreal.ca/assets/files/Events_docs/la_stm_une_force_economique.pdf.
- Devlin, Bernard. 1955. *Circulation à Montréal*. Montréal: Office national du film. Consulté le 10 juillet 2014. <http://blogue.onf.ca/blogue/2013/10/30/elections-municipales/>.
- Dézuets d'Plingrés. 2014. Petits poulets. In *Hétérosis*. Montréal. Consulté le 16 mai 2104. https://www.youtube.com/watch?v=lvLukR_CvcU.
- Dionne, Laurent. 2012. « Métro inondé : Phénomène rare. » *24 Heures*, 31 mai 2012, 5. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Donato, Georges. 1970a. « Panne d'électricité - Samedi 8 novembre 1969. » Lettre à Lucien L'Allier. Courrier du 18 février 1970. Commentaires sur le rapport interne du 18 décembre 1969. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-02 Métro-Expl.-Pannes / 8 novembre 1969".
- . 1970b. « Programme d'immobilisation : Exercice 1969/1970. » Lettre à Lucien L'Allier. Courrier du 17 juin 1970. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-04 Métro-Expl.-Pannes / 23 juillet 1971".
- . 1971a. « Suive à votre mémo en date du 18 août dernier, vous trouverez ci-joint... » Lettre à Lucien L'Allier. Courrier du 27 août 1971. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-04 Métro-Expl.-Pannes / 23 juillet 1971".
- . 1971b. « Vous trouverez ci-joint pour votre information... » Lettre à Gérard Gascon. Courrier du 16 août 1971. Copie conforme à L. L'Allier, C. Ostiguy, F. Therrien, P. Laprise, R. Froment et R. Legault. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-04 Métro-Expl.-Pannes / 23 juillet 1971".
- . 1978. « Les pannes qui sont survenues sur votre réseau de distribution le 10 janvier dernier... » Lettre à Claude Bourdon. Courrier du 20 janvier 1978. Copie conforme à L. Hanigan, G. Gascon et G.L. Blain, puis copie ultérieure à J. Énard, C. Ostiguy, F. Therrien et R. Froment. Montréal.
- . 1981. « Simulation d'intervention en cas de situatio[n] d'urgence dans le métro. » Lettre à Roger C. Choquette. Courrier du 3 septembre 1981. Copie conforme à J.-J. Bouvrette, G. Beauchamp, H. Bessette, C. Ostiguy, F. Therrien, M. Leclerc. Archives de la STM, dossier "84-27/17-01 METRO – Expl. Formation Tran / Simulation SEIM".

- Doré, Marc. 1989. « Les employés d'entretien de la STCUM se soumettent à l'ordonnance [du Conseil des services essentiels]; leur président promet un long hiver de "pieds gelés" aux Montréalais. » *La Presse*, 18 décembre 1989, A3. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1990a. « Le Conseil des services essentiels blâme le syndicat et la STCUM... et ordonne un "blitz" de réparations et la suspension des nouveaux horaires. » *La Presse*, 26 février 1990, A1. Consulté le 9 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1990b. « STCUM : Les relations risquent de s'envenimer; le transporteur fait appel à des employés temporaires que le syndicat juge incompetents. » *La Presse*, 12 février 1990, A3. Consulté le 5 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Drapeau, Jean. 1966. « Une question de service plus que de prestige. » In *Le Métro de Montréal en photos et en prose*, sous la dir. de Dominique Beaudin, 3-4. Montréal: Les Éditions de l'action nationale.
- Duchaine, Gabrielle, Vincent Larouche, Daphée Cameron et Caroline Touzin. 2012. « Bombes fumigènes dans le métro : des étudiants dans le collimateur. » *La Presse*, 11 mai 2012, A2. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.
- Duchesneau, Pierre-André. 1976a. « Rencontre d'information concernant le projet Mont Olympe. ». Compte-rendu "strictement confidentiel" rédigé le 30 mars 1976 d'une réunion le jour même au 3077 Lebrun, à Montréal, entre 8h30 et 16h40. L'inspecteur-chef A. de Luca, le lieutenant D. Lauzon et le sergent Lessard effectuent des présentations au nom du SPCUM, ainsi que L. Cloutier, pour le Bureau du solliciteur général adjoint, Roger Tassé. Montréal. Archives de la STM, dossier "Sécurité – Jeux Olympiques 1976".
- . 1976b. « Simulation Mont Olympus. ». Compte-rendu de la simulation tenue le 24 mars 1976 à l'école de police de la CUM, 3077 Lebrun à Montréal, entre 9h et 16h30. Archives de la STM, dossier "Sécurité – Jeux Olympiques 1976".
- Duddin, Jean Maurice. 2001. « Montréal en état d'alerte comme le reste du pays. » *Le Journal de Montréal*, 8 octobre 2001, 6.
- . 2007a. « Les grèves, on connaît ça. » *Journal de Montréal*, 20 mai 2007. Consulté le 7 août 2014. <http://fr.canoe.ca/cgi-bin/imprimer.cgi?id=296113>.
- . 2007b. « STM : Retour à la normale "le gun sur la tempe". » *Le Journal de Montréal*, 26 mai 2007, 3. Consulté le 3 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Duff, James. 1972. « Driver Responsible for Dec. Metro Fire. » *The Gazette*, 17 mars 1972, 3 ; 5. Consulté le 3 août 2014.

<http://news.google.com/newspapers?nid=1946&dat=19720317&id=ERQyAAAAIBAJ&sjid=5KEFAAAAIBA&pg=4449,4194591>.

Dufour, Marc. 2003. « Métro de Montréal : Réseau prévu pour 1982. ». Carte établie à partir du plan de transport de Montréal d'octobre 1967, publié par le ministère du transport et par le ministère de l'équipement et du logement. Montréal.
http://emdx.org/rail/metro/Images/MetroMontreal_FuturPasse.gif.

———. 2007. « Métro de Montréal : Topologie des lignes, garages et ateliers, raccordements & appareils de voie. Situation en juin 2007. ». Montréal.
<http://emdx.org/rail/metro/PlanReseauMetroMontreal.pdf>.

———. n.d.-a. *La construction du Métro*. Consulté le 11 août 2014.
<http://emdx.org/rail/metro/construction.php>.

———. n.d.-b. *Principe du métro sur pneumatiques*. Consulté le 12 août.
<http://emdx.org/rail/metro/principe.php>.

Dufresne, Jean-V. 1974a. « L'enquête sur l'incendie du métro sera publique. Témoins importants : les pneus. » *Le Devoir*, 25 janvier 1974, 2-3. Consulté le 14 août 2014.
http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19740125&printsec=frontpage&hl=fr.

———. 1974b. « Le sinistre d'hier remet en question tout le dispositif de sécurité du métro : Une crevaison qui aurait pu provoquer une hécatombe. » *Le Devoir*, 24 janvier 1974, 1 ; 6. Consulté le 2 août 2014.
http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19740124&printsec=frontpage&hl=fr.

———. 1975a. « L'incendie du métro : Hanigan consultera avant de commenter le rapport Lagarde. » *Le Devoir*, 10 janvier 1975, 2. Consulté le 12 août 2014.
<http://news.google.com/newspapers?nid=1250&dat=19760110&id=fT0gAAAAIBAJ&sjid=e14EAAAAIBA&pg=2579,486095>.

———. 1975b. « Le rapport sur l'incendie dans le métro : Des carences jusqu'au sommet de la CTCUM. » *Le Devoir*, 9 janvier 1975, 1 ; 6. Consulté le 16 août 2014.
http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19750109&printsec=frontpage&hl=fr.

Dumais, Mario et Yolande Pinard. 1977. *La Grève de 1974 à la CTCUM : Chronologie et documents*. Rimouski (Québec): Comité des cahiers du Regroupement de chercheurs en histoire des travailleurs québécois.

- Dumas, Hugo. 1999. « Et soudainement, ce fut le chaos... : À l'heure de pointe, 80% des autobus de la STCUM ont été immobilisés par le verglas. » *La Presse*, 3 février 1999, A1. Consulté le 11 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2000. « L'explosion d'un câble d'Hydro a causé la panne de métro. » *La Presse*, 18 avril 2000, A8. Consulté le 12 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Ekberg, Merryn. 2007. « The Parameters of the Risk Society : A Review and Exploration. » *Current Sociology* 55 (3): 343-366. doi: 10.1177/0011392107076080.
- Émard, Jean. 1975. « Enquête sur l'incident survenu en interstation Beaubien-Rosemont sur [la] voie 1 de la ligne n°2, le mercredi 26 novembre 1975 à 8h09. ». Rapport approuvé par Claude Ostiguy et Pierre Robitaille. Archives de la STM, dossier "84-27/14-15 Metro – Expl. Pannes / Beaubien – 26 novembre 1975".
- . 1979. « Surveillance des propriétés. ». Compte-rendu d'une réunion dans la salle de conférence du service de transport le 25 septembre 1979 de 9h30 à 11h45. Rencontre en présence de C. Ostiguy et R. Choquette du service du génie ; J.P. Bélanger du service du secrétariat ; L. Lacombe et P. Robitaille du service de l'entretien des véhicules ; J. Thériault, P.-A. Duchesneau et P. Vaillancourt du service de la protection ; R. Bourgie et J. Émard du service du transport. Archives de la STM, dossier "05210 – 0075 Directives à suivre en cas de grève (1979)".
- Emerson, Harrington. 1909. *Efficiency as a Basis for Operations and Wages*. New York: The Engineering Magazine. Consulté le 25 mai 2014. <https://archive.org/details/efficiencyasbasi00emerrich>.
- Emery, Fred E. et Eric L. Trist. 1960. « Socio-Technical Systems. » In *Management Science, Models and Techniques*, sous la dir. de Charles West Churchman et Michel Verhulst, 83-97. New York: Pergamon. Consulté le 29 mai 2014. <http://www.bowentheory.com/sociotechnicalsystemspages29to40emerytrist.htm>.
- . 1965. « The Causal Texture of Organizational Environments. » *Human Relations* 18 (21): 21-32. <http://hum.sagepub.com/content/18/1/21.full.pdf+html>.
- Ewing, James. 1920. « Replanning Montreal and District. » *The Journal of the Engineering Institute of Canada* 3 (6): 283-288. <https://archive.org/details/engineeringjourn03engi>.
- Fadil, Ali, Jean-Marie Toulouse et Taïeb Hafsi. 2013. Le management stratégique de la STM. Montréal: HEC Montréal. Consulté le 9 août 2014. <http://expertise.hec.ca/chairemsi/wp-content/uploads/2014/01/Ali-STM-19-novembre-2013.pdf>.

- Fafard, Lise. 2008. « 20 ans de collaboration, ça se fête ! » *Le Lien*, Automne 2008, 1-3.
Consulté le 13 septembre 2014.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/centre_secu_civile_fr/media/documents/lien0803.pdf.
- Faivre d'Arcier, Bruno. 2010. « La situation financière des transports publics urbains est-elle "durable" ? » *Les Cahiers scientifiques du transport* (58): 3-28.
- Farias, Ignacio et Thomas Bender, dir. 2010. *Urban Assemblages: How Actor-Network Theory Changes Urban Studies*. Abingdon (Angleterre): Routledge.
- Favereau, Olivier. 1989. « Organisation et marché. » *Revue française d'économie* 4 (1): 65-96.
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfec0_0769-0479_1989_num_4_1_1203.
- Fayol, Henri. [1916] 1999. *Administration industrielle et générale : Le texte fondateur du management*. Paris: Dunod.
- FCAM. 1981. Mémoire au sujet de la hausse de tarifs de la CTCUM. sous la dir. de Comité de transport. Montréal.
- FCAP. 1982. *Historique des relations de travail entre la CTCUM et la Fraternité des constables et agents de la CTCUM depuis 1966 : Mémoire soumis par la Fraternité des constables et agents de la CTCUM à la commission d'enquête présidée par Me Germain Jutras*. Montréal: Fraternité des constables et agents de la CTCUM. Consulté le 2 août 2014.
http://www.fcapstm.ca/files/Historique/STM_Historique%20des%20relations%20de%20travail%201966%20%C3%A0%201982.pdf.
- Foisy, Fernand. [2003] 2012. Michel Chartrand : La colère du juste (1968-2003). Chicoutimi (Québec): Université du Québec à Chicoutimi.
http://classiques.uqac.ca/contemporains/foisy_fernand/michel_chartrand_colere/michel_chartrand_colere.pdf.
- Foisy, Philippe-Vincent. 2013. « Bilan très satisfaisant de la simulation d'attaque terroriste à Montréal. » *Métro*, 2 octobre 2013. Consulté le 4 septembre 2014.
<http://journalmetro.com/actualites/montreal/381350/bilan-tres-satisfaisant-de-la-simulation-a-montreal/>.
- Fontaine, Laurence Léa. 2008. « Des services publics toujours essentiels au Québec ? » *Relations industrielles* 63 (4): 719-741. doi: 10.7202/019544ar.
- Foot, Robin. 2006. Un métro qui ne sait pas qui il est : Pour une sociologie qui accepte les objets, les hésitations des acteurs et leurs actes manqués 2e congrès de l'Association

française de sociologie : Dire le monde social - Les sociologues face aux discours politiques, économiques et médiatiques, Bordeaux, 5 septembre 2006. Consulté le 5 février 2013. http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/75/74/PDF/AFS2006_RT23_Foot_un_metro.pdf.

Fortier, Marco. 2013. « Système informatique du métro : La STM et Alstom ont été dépassés. » *Le Devoir*, 13 août 2013. Consulté le 2 septembre 2014. <http://www.ledevoir.com/politique/montreal/385011/la-stm-et-alstom-ont-ete-depasses>.

Fortin, Jacques. 2002. « Mot du directeur général. » In *Rapport annuel 2001*, sous la dir. de STM, 3. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 15 septembre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/ra2001.pdf>.

Fortin, Richard. 1990. « La "guerre" continue à la STCUM : Le syndicat propose un service normal en échange des anciens horaires. » *La Presse*, 8 janvier 1990, A1. Consulté le 22 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

Foucault, Michel. 1997. *"Il faut défendre la société" : Cours au Collège de France. 1976*. Paris: Gallimard/Le Seuil.

———. 2004a. *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France. 1978-1979*. Paris: Gallimard/Le Seuil.

———. 2004b. *Sécurité, territoire, population : Cours au Collège de France. 1977-1978*. Paris: Gallimard/Le Seuil.

———. [1966] 2001. « Michel Foucault, "Les Mots et les Choses". » In *Dits et écrits I : 1954-1975*, 2e éd., sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 526-532. Paris: Gallimard.

———. [1968] 2001. « Sur l'archéologie des sciences : Réponse au Cercle d'épistémologie. » In *Dits et écrits I : 1954-1975*, sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 724-759. Paris: Gallimard.

———. [1972] 2001. « Revenir à l'histoire. » In *Dits et écrits I : 1954-1975*, 2e éd., sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 1136-1149. Paris: Gallimard.

———. [1976] 2001a. « La fonction politique de l'intellectuel. » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 109-114. Paris: Gallimard.

———. [1976] 2001b. « Questions à Michel Foucault sur la géographie. » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, 2e éd., sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 28-40. Paris: Gallimard.

- . [1977] 2001a. « La vie des hommes infâmes. » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 237-253. Paris: Gallimard.
- . [1977] 2001b. « Le jeu de Michel Foucault. » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, 2e éd., sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 288-329. Paris: Gallimard.
- . [1977] 2001c. « Michel Foucault : la sécurité et l'État. » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 383-388. Paris: Gallimard.
- . [1978] 1990. « Qu'est-ce que la critique ? : Critique et Aufklärung. » *Bulletin de la Société française de philosophie* 84 (2): 35-64.
<http://fr.scribd.com/doc/56577710/Foucault-Qu-est-Ce-Que-La-Critique>.
- . [1982] 2001. « Le sujet et le pouvoir. » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, 2e éd., sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 1041-1062. Paris: Gallimard.
- . [1984] 2001. « Qu'est-ce que les Lumières ? » In *Dits et écrits II : 1976-1988*, sous la dir. de Daniel Defert et François Ewald, 1381-1397. Paris: Gallimard.
- Fournier, Louis. [1982] 2006. FLQ : Histoire d'un mouvement clandestin. Chicoutimi (Québec): Université du Québec à Chicoutimi.
http://classiques.uqac.ca/contemporains/fournier_louis/FLQ_1982/fournier_louis_FLQ_av ec_photos.pdf.
- Fournier, Valérie et Chris Grey. 2000. « At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. » *Human Relations* 53 (1): 7-32.
<http://www2.le.ac.uk/departments/management/documents/news/Critical%20Mgmt%20c hap8.pdf>.
- FPPM. c1999. 1972 : *Regroupement des corps policiers de l'île de Montréal*. Fraternité des policiers et policières de Montréal. Consulté le 13 septembre 2014.
http://www.fppm.qc.ca/tranches_vie-9.
- Francoeur, Louis-Gilles. 1998. « La Commission Nicolet se penche sur la vulnérabilité de certains postes d'Hydro : Des installations de la région de Montréal seraient une proie facile pour des vandales. » *Le Devoir*, 18 décembre 1998, A1. Consulté le 6 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1999. « Il y a un an, le verglas. "L'appareil public doit repenser son approche" : La commission que préside Roger Nicolet ne s'en tiendra pas qu'aux questions techniques. » *Le Devoir*, 5 janvier 1999, A1. Consulté le 7 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

Freeman, R. Edward et Robert A. Phillips. 2002. « Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. » *Business Ethics Quarterly* 12 (3): 331-349. <http://www.jstor.org/stable/3858020>.

Frommier, Franck. 2010. *La pensée PowerPoint : Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*. Paris: La Découverte.

Fugère, Dominic. 2001a. « À l'origine de l'alerte : Une bombe lacrymogène placée sur le plancher de la station Berri-UQAM. » *Le Journal de Montréal*, 4 septembre 2001, 5.

———. 2001b. « Les 250 personnes en quarantaine pendant 5 heures ont gardé le moral. » *Le Journal de Montréal*, 4 septembre 2001, 4.

Fugère, Michel. 1998. « Conseils de sécurité relatifs à la personne. » Lettre à Manon Desautels. Courrier du 9 juin 1998. Copie conforme à Jean-Denis Ricard. Montréal. Archives de la STM, dossier "10000-0218 / 3471 / 40901.01".

Gagné, Jean-Paul. 1991a. « La bêtise a son fief, le syndicat CSN de la STCUM. » *Les Affaires*, 26 octobre 1991. Consulté le 4 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

———. 1991b. « Le Syndicat canadien de la fonction publique chemine lentement vers le pragmatisme. » *Les Affaires*, 16 novembre 1991. Consulté le 11 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

———. 2007. « Une grève de trop dans le transport en commun. » *Les Affaires*, 26 mai 2007, 16. Consulté le 6 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

Gagné, Stéphane. 1999. « Bogue de l'an 2000 : Faudra-t-il ménager nos transports? » *Le Devoir*, 17 avril 1999, C2. Consulté le 21 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

Gagnon, Audrey. 2013. « Pannes généralisées : peu couteuses pour la STM. » *LCN*, 30 mai 2013. Consulté le 10 juin 2013. <http://fr.video.canoe.tv/archive/source/awox/pannes-generalisees-peu-couteuses-pour-la-stm-explications/2421135937001>.

Gagnon, Fernand. 1989a. « [Bureau des mesures d'urgence]. » Lettre à Lionel Hervieux. Courrier du 12 juin 1989. Copie conforme aux membres du comité organisateur des mesures d'urgence et Louise Roy à la STCUM, ainsi qu'à André Gamache et Pierre Campeau à la CUM. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".

———. 1989b. « Le Bureau des mesures d'urgence de la CUM a le mandat d'harmoniser les mesures d'urgence en vue d'une intervention organisée et concertée... » Lettre à Lionel

- Hervieux. Courrier du 19 avril 1989. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- . 1990. « [Bureau des mesures d'urgence]. » Lettre à Lionel Hervieux. Courrier du 14 janvier 1990. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- Gaston, J. 1976. *Le Métro de Montréal*. Communauté urbaine de Montréal. Ouvrage conçu et exécuté sous la direction du comité interservice du métro, composé de Guy Blain, Gaston Beauchamp, Georges Donato, Gérard Gascon et Jean Bourassa. "J. Gaston" est en fait probablement J. Gaston Jutras, commis à la trésorerie.
- Gauthier, Jean-Michel. 2001a. « Attentats terroristes : La STCUM très mal préparée, dit le syndicat. » *Le Journal de Montréal*, 4 septembre 2001, 3.
- . 2001b. « Enfermés pendant 5 heures. » *Le Journal de Montréal*, 4 septembre 2001, 2.
- Gelbart, Anne, Jean Lafleur, André Lamy et René Verzier. 1967. Montréal, horizon 2000. Montréal: Onyx Films. Consulté le 22 septembre 2014. https://www.youtube.com/watch?v=VH_bkK_gpU.
- Gervais, Raymond. 1993. « Les employés d'entretien de la STCUM pourraient aller jusqu'à la grève pour préserver leur caisse de retraite. » *La Presse*, 20 décembre 1993, A3. Consulté le 11 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2001. « Gaz lacrymogène dans le métro : L'enquête piétine. » *La Presse*, 22 septembre 2001, F4.
- Gilbert, Claude et Yannick Barthe. 2006. *Recherche et déchets nucléaires : Une réflexion interdisciplinaire*. Grenoble (France): Publicatoins de la MSH-Alpes. Consulté le 7 mai 2014. www.anccli.fr/content/download/1964/32319/file/CNRS2006.pdf.
- Gingras, Pierre et Gilles Normand. 1990. « STCUM : Québec n'écarte pas une loi spéciale. » *La Presse*, 21 février 1990, A1. Consulté le 3 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Glazer, Nathan. 1979. « On Subway Graffiti in New York. » *National Affairs* (54): 3-11. http://www.nationalaffairs.com/doclib/20080528_197905401onsubwaygraffitiinnewyorknathanaglazer.pdf.
- Godard, Francis. 1997. « À propos des nouvelles temporalités urbaines. » *Les Annales de la recherche urbaine* (77): 6-14. http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Godard_ARU_77.pdf.

- Gonthier, Valérie. 2012. « Les quatre étudiants accusés. » *Le Journal de Québec*, 13 mai 2012, 7.
- Gordon, Sean. 2002. « A Brutal Entry Into "the Life": Gang Leaders Order Recruits to Commit Crimes Before Joining. » *The Gazette*, 15 avril 2002, A1. Consulté le 3 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/433814754?accountid=14719>.
- Gouvernement du Canada. 2005. Le gouvernement du Canada annonce de nouvelles initiatives de sûreté pour le rail voyageur et pour le transport en commun. Ottawa. Consulté le 12 septembre 2014. <http://news.gc.ca/web/article-fr.do?ctr.sj1D=&mthd=advSrch&ctr.mnthndVI=&nid=187099&ctr.dpt1D=&ctr.tp1D=&ctr.lc1D=&ctr.yrStrtVI=&ctr.kw=london&ctr.dyStrtVI=&ctr.aud1D=&ctr.mnthStrtVI=&ctr.yrndVI=&ctr.dyndVI=>.
- . 2007. Le nouveau gouvernement du Canada finance une autre tranche de projets Sûreté-Transit. Ottawa. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.newswire.ca/fr/story/197443/le-nouveau-gouvernement-du-canada-finance-une-autre-tranche-de-projets-surete-transit>.
- Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. » *The American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510. <http://www.jstor.org/stable/2780199>.
- Gravel, Marc. 1973. « Possibilités de grèves à la CTCUM. » Lettre à Jacques Guilbault. Courrier du 23 août 1973. Archives de la STM, dossier "06100-0195 / Dispositions à prendre avant, durant et après grève / 331".
- Guay, Jean-Herman, dir. [1999] 2009. *Bilan du siècle*, 3e éd. Sherbrooke (Québec). Consulté le 19 octobre 2014. <http://bilan.usherbrooke.ca/>.
- Guimont, Marc. 2007. *Montréal en métro*. Montréal: Guides de voyage Ulysse. Consulté le 9 avril 2014. www.entrepotnumerique.com/o/6/p/9782894647820/excerpt.
- Gulick, Luther Halsey. 1937. « Science, Values and Public Administration. » In *Papers on the Science of Administration*, sous la dir. de Luther Halsey Gulick et Lyndall Fownes Urwick, 189-195. New York: Columbia University. Consulté le 16 mai 2014. <https://archive.org/details/papersonscience00guli>.
- Hall, Joseph. 2005. *Ten Years After: On Aug. 11, 1995, 3 Died When a Subway Train Rear-Ended Another Underground at Russell Hill Dr. It Shut Down the Spadina Line For 5 Days — And Sparked a Philosophy Shift from Expansion to Safety*. Transit Toronto. Consulté le 15 septembre 2014. <http://transit.toronto.on.ca/archives/data/200508061136.shtml>.

- Halton, David. 1971. Fire Hits the Montreal Metro. CBC. Consulté le 13 août 2014.
https://www.youtube.com/watch?v=i_r77FNLEpQ.
- Hamel, Pierre et Claire Poitras. 2004. « Déclin et relance économique d'une agglomération métropolitaine : Le discours et les représentations des élites économiques à Montréal. » *Recherches sociographiques* 45 (3): 457-492.
<http://www.erudit.org/revue/rs/2004/v45/n3/011466ar.html>.
- Hamelin, Michel. 1987. « Le comité exécutif de la Communauté urbaine de Montréal a décidé de faire le point sur les mécanismes d'urgence applicables au territoire de la Communauté... » Lettre à Louise Roy. Courrier du 19 août 1987. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- Hammer, Michael. 1990. « Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. » *Harvard Business Review*: 104-112.
http://www.itu.dk/courses/MIFM/F2012/resources/hammer_dont_automate_obliterate.pdf.
- Hanafin, Joseph. 1972. « Failure Third in Eight Months: Hydro Plan Will End Total Blackouts. » *The Montreal Star*, 3 mars 1972, 1 ; 3.
- Hanigan, Lawrence. 1976. « Avant-propos. » In *Le Métro de Montréal*, sous la dir. de J. Gaston, 5. Montréal: Communauté urbaine de Montréal.
- Harnack, Leah. 2014. « STM: From the Ice Age to World-Class Service. » *Mass Transit Magazine*, 9 juin 2014. Consulté le 2 août 2014.
<http://www.masstransitmag.com/article/11461854/stm-from-the-ice-age-to-world-class-service>.
- Harrold, Max et Kamila Hinkson. 2012. « Computers May Have Halted Metro; STM Blames Hour-Long Delay Saturday On "Cascading". » *The Gazette*, 9 juillet 2012, A2. Consulté le 2 octobre 2014. <http://search.proquest.com/docview/1024463526?accountid=14719>.
- Hervieux, Lionel. 1989. « Bureau des mesures d'urgence (Annotation : "106.05"). » Lettre à Jean-Marie O'Hearn. Courrier du 18 mai 1989. Copie conforme à R.C. Choquette et M. Girard. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- Héту, Richard. 2006. « Le Canada attaqué ! » *La Presse*, 8 juillet 2006, A24. Consulté le 24 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

- Huré, Maxime. 2012. « Une action publique hybride ? : Retour sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, JCDecaux à Lyon (1965-2005). » *Sociologie du travail* 54 (2): 233-253. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00750205/document>.
- Hustak, Alan. 1989. « Transit System Has a Good Safety Record But Killings Spark \$7 Million Boost in Security Keeping the Peace. » *The Gazette*, 9 décembre 1989, K5. Consulté le 22 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/431881331?accountid=14719>.
- . 2009. « Numbers Man Helped Tories Chop Subsidies to Via Rail. » *The Globe and Mail*, 17 novembre 2009. Consulté le 2 août 2014. http://v1.theglobeandmail.com/servlet/story/LAC.20091117.OBHENIGAN17ART2140/BD_AStory/BDA/deaths.
- Institut de démobilisation. [2008] 2011. *Thèses sur le concept de grève*, 2nde éd. Rennes (France): Pontcerq. Consulté le 14 mai 2014. http://i2d.toile-libre.org/PDF/2008/i2d_these_concept_greve.pdf.
- Jacob, Céline. 2007. Avis de grève des employés d'entretien de la STM : Le Conseil des services essentiels juge insuffisants, pour protéger la santé ou la sécurité de la population, les services essentiels prévus par le Syndicat et recommande l'ajout du métro en fin de semaine. Montréal: Conseil des services essentiels. Consulté le 22 août 2014. Base de données Eureka.cc.
- Jasmin, Lucien. 1981. « Centre de formation. ACTU : session d'automne 1981. ». Diapositives d'une présentation au congrès de l'Association canadienne du transport urbain, tenu à Toronto du 15 au 19 novembre 1981. Archives de la STM, dossier "84-27/17-01 METRO – Expl. Formation Tran / Simulation SEIM".
- Jeannotte, Guy. 1973. « Structures du service. » Lettre à Lucien L'Allier. Courrier du 28 août 1973. Copie conforme à R. Hainault et A. Lambert. Montréal. Archives de la STM, dossier "06100-0195 / Dispositions à prendre avant, durant et après grève / 331 (c. 1973)".
- Johannes, Franck. 1996. « Le chef présumé des GIA menaçait clairement la France en septembre. La reprise des attentats était redoutée depuis plus d'un an. » *Libération*, 5 décembre 1996. Consulté le 16 septembre 2014. http://www.liberation.fr/evenement/1996/12/05/le-chef-presume-des-gia-menacait-clairement-la-france-en-septembre-la-reprise-des-attentats-etait-re_191888.
- Johnston, Ron. 2009. « Productivity. » In *The Dictionary of Human Geography*, 5e éd., sous la dir. de Derek Gregory, Ron Johnston, Geraldine Pratt, Michael Watts et Sarah Whatmore, 592-593. Oxford (Grande-Bretagne): Wiley-Blackwell.

- Josse, Dominique. 2009. *P comme Poste d'épuisement*. Régie autonome du transport parisien. Consulté le 17 août.
<http://www.rendezvousavecla4.fr/blog/90195/P+comme+Poste+d%26%23039%3B%C3%A9puisement.html>.
- Kashmeri, Zuhair. 1985. « Police Saturate TTC System Hydro Lines, Major Public Buildings Also Guarded Against Bomb Threat. » *The Globe and Mail*, 1er avril 1985, 1. Consulté le 11 septembre 2014.
<http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/docview/386318078?accountid=14719>.
- Kelling, George L. et James Q. Wilson. 1982. « Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety » *The Atlantic*, 1er mars 1982. Consulté le 4 septembre 2014.
http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/?single_page=true.
- King, Mike. 1997. « Verdun Residents Flee Unexploded Bomb: Gangs Suspected as Earlier Blast Wrecks Bar. » *The Gazette*, 18 janvier 1997. Consulté le 12 septembre 2014.
<http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/docview/433122669?accountid=14719>.
- Kouacou, Kouamé. 1990. *Rôles et fonctions du comité technique permanent (CTP) Plan d'urgence et règles d'exploitation (PURE) CTP/PURE*, Document préliminaire. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "[Projet] 551037".
- Kugler-Gagnon, Marianne. 2004. *Des campagnes de communication réussies : 43 études de cas primées*. Québec: Presses de l'université du Québec. Consulté le 10 septembre 2014.
<http://books.google.ca/books?id=LJXsFnhsqwcC&pg=PA29&ots=blfpNNm3eA&dq=kugler%20%22stcum%22&hl=fr&pg=PP1#v=onepage&q=kugler%20%22stcum%22&f=false>.
- L'Allier, Lucien. 1971. « J'ai reçu votre lettre du 27 août ainsi que les documents... » Mémo à Georges Donato. Courrier du 1er septembre 1971. Copie conforme à Gérard Gascon. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-04 Métro-Expl.-Pannes / 23 juillet 1971".
- La Presse. 1987. « Encore de l'eau dans le gaz à la STCUM. » *La Presse*, 25 janvier 1987, 7.
- . 1994. « La STCUM : Respect des engagements. » *La Presse*, 3 février 1994, A3. Consulté le 4 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

- . 2009. « Décès de Lawrence Hanigan. » *La Presse*, 4 novembre 2009. Consulté le 12 août 2014. <http://www.lapresse.ca/actualites/national/200911/04/01-918482-deces-de-lawrence-hanigan.php>.
- La Presse canadienne. 1987. « Les bus de la STCUM : Enquête sur 300 actes de vandalisme. » *La Presse*, 24 janvier 1987, 3.
- . 1992. « Youth Shot, Others Slashed in Bloody Battle in Montreal Subway Car. » *The Vancouver Sun*, 20 janvier 1992, A4. Consulté le 3 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/243379264?accountid=14719>.
- . 1993. « Boy, 17, Killed in Gang Fight in Montreal. » *The Ottawa Citizen*, 12 décembre 1993, D12. Consulté le 3 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/239805435?accountid=14719>.
- . 2007a. « Fin de grève à la STM. » *La Presse*, 26 mai 2007. Consulté le 7 août 2014. <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-676577-fin-de-la-greve-a-la-stm.php>.
- . 2007b. « La STM qualifie d'irresponsable la grève des employés d'entretien. » *La Presse canadienne*, 22 mai 2007. Consulté le 3 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2012. « Grand Prix : les policiers détiennent "préventivement" une trentaine de personnes. » *Le Devoir*, 10 juin 2012. Consulté le 17 mai 2013. <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/352105/grand-prix-les-policiers-detiennent-preventivement-une-trentaine-de-personnes>.
- . 2013. « Montréal : Interruption complète du service du métro, reprise prévue à 9h35. » *La Presse canadienne*, 2 octobre 2013. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Laberge, Yvon. 1993. « Annus horribilis à la STCUM : Plein d'ennuis mécaniques. Les déficiences d'une pièce auront forcé le retrait de 336 wagons. » *La Presse*, 28 décembre 1993, A5.
- . 1994. « Entretien : Le syndicat des employés de la STCUM promet de veiller au grain. » *La Presse*, 17 décembre 1994, A7. Consulté le 2 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Lacombe, Trefflé. 1993. « Message du directeur général. » In *Sur la bonne voie ! : Rapport annuel 1992*, sous la dir. de STCUM, 3. Montréal.

- . 1994. « Mot du directeur général. » In *Rapport annuel 1993 : Gagner le pari...* sous la dir. de STCUM, 3. Montréal.
- Lagacé-Banville, Jessica. 2010. « Entrevue avec Pierre Pellerin, responsable de la mission Transport des personnes. » *Le Lien*, Automne 2010, 2-3. Consulté le 11 septembre 2014.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/centre_secu_civile_fr/media/documents/lien1003.pdf.
- Lagacé, J. G. 1967. « Monsieur Gaston Beauchamp, directeur du service de l'entretien des véhicules, me rapporte que.. » Lettre à Lucien L'Allier. Courrier du 16 octobre 1967. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- Lagacé, Patrick. 2007. La grève dans les transports en commun.... In *Le blogue de Patrick Lagacé*. Montréal: La Presse. Consulté le 22 septembre 2014.
<http://blogues.lapresse.ca/lagace/2007/11/26/la-greve-dans-les-transports-en-commun/>.
- Lagarde, Roger. 1974. *Rapport d'enquête relativement à un incendie survenu au métro de Montréal le 23 janvier 1974*. Montréal: Commission d'enquête sur les incendies.
- Lalonde, Catherine et Raphaël Dallaire-Ferland. 2012. « Carrés rouges, vos papiers ! » *Le Devoir*, 11 juin 2012. Consulté le 21 mai 2013.
<http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/352102/recit-d-un-petit-voyage-en-metro-avec-un-carre-rouge>.
- Laporte, Pierre G. 1993a. Interruption de service sur 34 lignes d'autobus : La STCUM entend corriger rapidement les lacunes relevées par le rapport sur les événements. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier 0207.02.08 "Pannes de métro / communiqué (1992-93)".
- . 1993b. Ralentissement de service dans le métro à l'heure de pointe : La STCUM demande la collaboration de ses usagers. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier 0207.02.08 "Pannes de métro / communiqué (1992-93)".
- Laramée, Geneviève. 2012. « La représentation médiatique des gangs dans le journal La Presse de 1980 à 2010 : la mise en discours d'une "problématique sociale". » Département de criminologie, Université d'Ottawa. Consulté le 11 septembre 2014.
<https://www.ruor.uottawa.ca/handle/10393/20570>.
- Larouche, Vincent. 2012. « Fortes réactions aux blagues de Jean Charest. » *La Presse*, 20 avril 2012. Consulté le 10 mars 2014. <http://www.lapresse.ca/actualites/dossiers/conflit-etudiant/201204/20/01-4517416-fortes-reactions-aux-blaques-de-jean-charest.php>.

- Lascoumes, Pierre. 1998. « La scène publique, nouveau passage obligé des décisions ? : Devoirs et pouvoirs d'information dans les procédures de consultation. » *Annales des Mines* (10). <http://www.anales.org/re/1998/re04-98/51-62%20Lascoumes.pdf>.
- Latour, Bruno. 1991. *Nous n'avons jamais été modernes : essai d'anthropologie symétrique*. Paris: Le Découverte.
- . 1992. *Aramis ou L'amour des techniques*. Paris: La Découverte.
- . 1996. « Lettre à mon ami Pierre sur l'anthropologie symétrique. » *Ethnologie française* 26 (1): 32-37. <http://www.jstor.org/stable/40989620>.
- . 2006. *Changer de société : refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.
- . [1988] 1990. « Le Prince: machines et machinations. » *Le Futur Antérieur* (3): 35-62. <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/36-PRINCE-FR.pdf>.
- Laurin, Paul E. 1967. « Pour faire suite à votre appel téléphonique de cet après-midi... » Lettre à Georges Donato. Transcription des informations fournies le 19 octobre 1967 lors d'une conversation téléphonique entre les deux personnes, à la demande de Georges Donato. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- LCN. 2012. « Dernière heure : bombes fumigènes lancées. » *LCN*, 10 mai 2012. Consulté le 5 juin 2013. <http://www.youtube.com/watch?v=RIBcl4S51Fk>.
- Le Cours, Rudy. 2012. « Un sabotage de 10 à 15 millions. » *La Presse*, 11 mai 2012. Consulté le 6 juin 2013. Base de données Eureka.cc.
- Le Devoir. 1974. « CTCUM : le tribunal met fin à la grève. » *Le Devoir*, 10 janvier 1974, 1 ; 6. Consulté le 15 octobre 2014. <http://news.google.com/newspapers?id=-XMPAAAAIBAJ&sjid=YocDAAAAIBAJ&hl=fr&pg=1754%2C477525>.
- . 1988. « La fête du premier mai : Bourassa se réjouit du climat social et Laberge s'inquiète du secteur hospitalier. » *Le Devoir*, 2 mai 1988, 3. Consulté le 11 septembre 2014. <http://news.google.com/newspapers?id=ZBsJAAAAIBAJ&sjid=wc4FAAAAIBA&hl=fr&pg=1186%2C25560>.
- Le Duff, Robert, dir. 1999. *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris: Dalloz.

Le Journal de Montréal. 1990. « Le métro paralysé. » *Le Journal de Montréal*, 23 octobre 1990, 2.

———. 1995. « La ligne verte inondée. » *Le Journal de Montréal*, 7 juillet 1995, 8.

———. 2012. « Le métro paralysé à cause d'un ordinateur. » *Le Journal de Montréal*, 8 juillet 2012, 1.

Le Soleil. 1992. « Intervention surprise de l'ex-président de la CSN Marcel Pepin : Nouvelle grève des transports en commun évitée de peu, à Montréal. » *Le Soleil*, 2 mars 1992, A5. Consulté le 12 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

Le Texier, Thibault. 2011a. « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : Pour une théorie de la gouvernementalité managériale. » *Revue de philosophie économique* 12 (2): 53-85. doi: 10.3917/rpec.122.0053

———. 2011b. « La Rationalité managériale : De l'administration domestique à la gouvernance. » Doctorat en sciences économiques, Institut supérieur d'économie et de management, Université de Nice Sophia-Antipolis.

———. 2011c. Une nouvelle histoire de la pensée managériale : Analyse textuelle diachronique du terme "management", XIXe-XXe siècles. Nice (France): Université de Sofia-Antipolis. Consulté le 24 mai 2014. http://www.letexier.org/IMG/pdf/LE_TEXIER_-_Une_autre_histoire_du_management_projet_CR2-CNRS_37-04_12.2011_.pdf.

Leclerc, Jean-Claude. 1974. « Le deuxième incendie du métro. » *Le Devoir*, 24 janvier 1974, 4. Consulté le 13 août 2014. http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19740124&printsec=frontpage&hl=fr.

———. 1975. « En attendant le rapport "complet". » *Le Devoir*, 18 janvier 1975, 4. Consulté le 15 août 2014. <http://news.google.com/newspapers?nid=1250&dat=19750118&id=qD0gAAAAIBAJ&sjid=e14EAAAAIBAJ&pg=4829,1367378>.

Leclerc, Michel. 1974. « 2e incendie dans le métro en moins de trois ans. » *Montréal-Matin*, 24 janvier 1974. Consulté le 12 août 2014. <http://ville.montreal.qc.ca/sim/file/462>.

Leclerc, Michel et Michel Quimper. 1994. *Les Relations du travail au Québec*, 1ère éd. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'université du Québec.

- Leduc, Louise. 1999. « Responsabilité partagée. » *Le Devoir*, 16 janvier 1999, A1. Consulté le 11 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2001a. « Bioterrorisme : de la science-fiction à la réalité. » *La Presse*, 4 septembre 2001, A3.
- . 2001b. « Un événement sans précédent ? » *La Presse*, 4 septembre 2001, A3. Archives STM V5 D1 P19.
- Lefebvre, Mario, Alan Arcand, Greg Sutherland, Robin Wiebe et Jane McIntyre. 2013. *Metropolitan Outlook 1: Economic Insights Into 13 Canadian Metropolitan Economies*. Ottawa: Conference Board du Canada. Consulté le 7 juin 2013. <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5314>.
- Legault, Jean-Benoît. 1996. « Une tempête dans... une machine à laver déclenche une évacuation. » *La Presse*, 10 juillet 1996, A7.
- Leman-Langlois, Stéphane. 2008. « Le terrorisme à motif religieux au Canada, caractéristiques et évolution entre 1973 et 2006. » *Criminologie* 41 (1). http://www.crime-reg.com/textes/terrorisme_religieux_s_leman-langlois.pdf.
- Leman-Langlois, Stéphane et Jean-Paul Brodeur. 2009a. « Introduction. Terrorisme : Mythes et réalités. » In *Terrorisme et antiterrorisme au Canada*, sous la dir. de Stéphane Lemman-Langlois et Jean-Paul Brodeur, 7-14. Montréal: Presses de l'université de Montréal.
- . 2009b. *Terrorisme et antiterrorisme au Canada*. Montréal: Presses de l'université de Montréal.
- Lemonnier, Pierre. 1996. « Et pourtant ça vole ! : L'ethnologie des techniques et les objets industriels. » *Ethnologie française* 26 (1): 17-31. <http://www.jstor.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/stable/40989619>.
- Lévesque, Kathleen. 1993a. « La STCUM a mis deux ans à retirer ses 276 wagons fissurés. » *Le Devoir*, 3 décembre 1993, A1 ; A12.
- . 1993b. « Métropolis : Une idée simple... La coopération entre grandes métropoles. » *Le Devoir*, 18 septembre 1993, E1. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Lévesque, Lia. 2003a. « Le monde du travail n'avait pas aussi été secoué depuis 30 ans. » *La Presse canadienne*, 21 décembre 2003. Consulté le 4 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

———. 2003b. « Le Québec perturbé : Routes bloquées, ports affectés, autobus paralysés... » *La Voix de l'Est*, 12 décembre 2003, 4. Consulté le 12 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

Loi amendant les lois qui concernent la Montreal Street Railway Company. 1910. In *LRQ*. Consulté le 28 juin 2014.
http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=129427.

Lynd, Paul William. 1996. « The Disappearance of FLQ Terrorism and the Cycle of Social Protest in Quebec, 1963-1976. » Department of Sociology, University of Windsor. Consulté le 17 août 2014.
<http://scholar.uwindsor.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=4848&context=etd>.

Malbœuf, Marie-Claude. 1997. « Fausse alerte à la bombe. » *La Presse*, 30 janvier 1997, A7. Consulté le 12 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

Marsh, Robert T., John R. Powers, Merritt E. Adams, Richard P. Case, Culnan. Mary J., Peter H. Daly Daly, John C. Davis, Thomas J. Falvey, Brenton C. Greene, William J. Harris, David A. Jones, William B. Joyce, David V. Keyes, Stevan D. Mitchell, Joseph J. Moorcones, Irwin M. Pikus, William Paul Jr. Rodgers, Susan V. Simens, Frederick M. Struble Struble et Nancy J. Wong Wong. 1997. *Critical Foundations: Protecting America's Infrastructures. The Report of the President's Commission on Critical Infrastructure Protection*. Washington. Consulté le 15 septembre 2014.
<http://fas.org/sqp/library/pccip.pdf>.

Marsolais, Claude-V. 1995. « Le métro paralysé par une conduite d'eau. » *La Presse*, 7 juillet 1995, A5.

Masson, Claude. 1991. « Bande d'hypocrites ! » *La Presse*, 31 mai 1991, B2. Consulté le 4 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

Mathieu, Serge. 1999. « La STCUM au coeur du verglas du siècle. Présentation de M. Serge Mathieu, chef de l'exploitation du réseau des autobus. ». Présentation Powerpoint en français avec traduction simultanée le 22 mai 1999, probablement pour la Commuter Rail/Rapid Transit Conference, tenue en marge du 53e congrès de l'UITP à Toronto. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "(1999-99) / 0209.07.06 / Présentation de Serge Mathieu – 22 mai 1999 – verglas".

Mauss, Marcel. [1934] 2002. *Les techniques du corps*, Paris. Consulté le 23 mai 2014.
http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_anthro/6_Techniques_corps/techniques_corps.pdf.

McGovern, Sheila. 1987a. « Crush Starts: Transit Drivers Go On Strike. » *The Gazette*, 13 avril 1987, 22-23.

———. 1987b. « Not Time To Step Into Transit Strike: Doré. » *The Gazette*, 22 avril 1987, 24.

McLauchlin, Matt. 2002. *Portes ouvertes à Henri-Bourassa : Visite guidée au garage Saint-Charles. 26-27 avril 2002*. Consulté le 19 septembre 2014.
<http://www.metrodemontreal.com/history/visit/index-f.html>.

———. n.d.-a. *Foire aux questions*. Consulté le 8 août 2014.
<http://www.metrodemontreal.com/faq/index-f.html>.

———. n.d.-b. *Garage Saint-Charles*. Consulté le 20 septembre 2014.
<http://www.metrodemontreal.com/installations/stcharles/index-f.html>.

———. n.d.-c. *Ligne 1 – Verte. Angrignon — Honoré-Beaugrand*. Consulté le 15 août 2014.
<http://www.metrodemontreal.com/green/index-f.html>.

———. n.d.-d. *Ligne 2 – Orange. Côte-Vertu — Montmorency*. Consulté le 6 septembre 2014.
<http://www.metrodemontreal.com/orange/index-f.html>.

———. n.d.-e. *Ligne 5 – Bleue. Snowdon — Saint-Michel*. Consulté le 7 septembre 2014.
<http://www.metrodemontreal.com/blue/index-f.html>.

McVeigh, Karen. 2007. « How CCTV Helped Snare Failed Terrorists. » *The Guardian*, 10 juillet 2007. Consulté le 12 septembre 2014.
<http://www.theguardian.com/uk/2007/jul/10/terrorism.world2>.

Ménard, Serge. 2002. « Message du ministre de la sécurité publique. » In *La Sécurité civile : Une responsabilité partagée*, sous la dir. de Ministère de la sécurité publique. Québec: Ministère de la sécurité publique. Consulté le 17 septembre 2014.
http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/lois_reglements/presentation_synthese.pdf.

Mennie, James. 1987. « Metro Brawl Led to Death of Laval Youth. » *The Gazette*, 18 décembre 1987, A3. Consulté le 13 septembre 2014.
<http://search.proquest.com/docview/431565002?accountid=14719>.

———. 2007. « Law and Order Isn't Just a Street-Level Commodity. » *The Gazette*, 19 juin 2007, A7. Consulté le 4 août 2014.
<http://search.proquest.com/docview/434489928?accountid=14719>.

———. 2012a. « Transit System Can't Avoid a Role in Protest Movement; STM Security Works with Montreal Police. » *The Gazette*. Consulté le 10 juin 2013. Base de données Canadian Newsstand Major Dailies.

———. 2012b. « 'A Wall of Smoke' in Metro Tunnels; Security to Be Beefed Up After Bombs Shut System Completely Down for Hours. » *The Gazette*, 11 mai 2012. Consulté le 10 juin 2013. Base de données Canadian Newsstand Major Dailies.

Mercure, Philippe. 2005. « Tout le reste, ça va. Mais le métro... » *La Presse*, 24 septembre 2005, A32. Consulté le 5 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

Meyer, Wolfgang et Benedikt Weibel. 2004. Déclaration sur les transports publics et la sécurité antiterroriste. Genève: Union internationale des transports publics ; Union internationale des chemins de fer. Consulté le 22 septembre 2014.
http://www.uic.org/download.php/surete/uic-uitp_fr.pdf.

Michel-Kerjan, Erwann. 2002. Risques catastrophiques et réseaux vitaux : De nouvelles vulnérabilités. Philadelphie: Wharton School Consulté le 14 septembre 2014.
<http://opim.wharton.upenn.edu/risk/downloads/02-28-EMK.pdf>.

Morel, Christian. 2002. *Les Décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris: Gallimard.

Morin, Isabelle. 2004. « Le lien avec... Pierre Pellerin, coordonnateur des événements spéciaux et des mesures d'urgence à la Société de transport de Montréal. » *le Lien*, Août-septembre 2004, 3. Consulté le 9 septembre 2014.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/centre_secu_civile_fr/media/documents/lien10n4.pdf.

Morin, Pierre. [1979] 1999. « Actualité de Henri Fayol ou l'occasion perdue. » In *Administration industrielle et générale : Le texte fondateur du management*, sous la dir. de Henri Fayol, ix-xvi. Paris: Dunod.

MSP. 2002. *La Sécurité civile : Une responsabilité partagée*. Québec: Ministère de la sécurité publique. Consulté le 16 octobre 2014.
http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/lois_reglements/presentation_synthese.pdf.

———. 2010. *Historique de la sécurité civile au Québec*. Ministère de la sécurité publique. Consulté le 12 octobre 2014. <http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-civile/historique.html>.

- . 2014. *Séance d'affiche au Colloque sur la sécurité civile et incendie 2014 : La résilience du métro de Montréal, un travail d'équipe*. Ministère de la sécurité publique. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-civile/activites-evenements/colloque-sci/colloque-2014/14308.html>.
- MTQ. 2006. *La politique québécoise du transport collectif, le transport des personnes au Québec : Pour offrir de meilleurs choix aux citoyens*. Québec: Ministère du transport. Consulté le 3 septembre 2014. http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/Publications/fr/transport_collectif/ompl_polit_collectif2006.pdf.
- Myles, Brian. 2001. « Gaz lacrymogène dans le métro : La police recherche trois jeunes hommes. La STCUM changera son système de télécommunications désuet. » *Le Devoir*, 7 septembre 2001, A3.
- Myles, Brian et Alec Castonguay. 2005. « Le métro sous l'œil des terroristes : 88 millions pour la sécurité des transports au pays. » *Le Devoir*, 24 novembre 2005, A1. Consulté le 19 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Nicolet, Roger , Nicole Trudeau, Hélène Denis, Claude Bernier, Louis Cloutier, André Dicaire et Armand Roy. 1999a. *La sécurité civile*. Québec.
- . 1999b. *Pour affronter l'imprévisible : Les enseignements du verglas de 98. Présentation du rapport de la Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, ainsi que l'action des divers intervenants*. Québec.
- Noël, André. 1989. « Sécurité dans le métro : des histoires pas très rassurantes; la police ne pourra enrayer la violence. » *La Presse*, 25 mars 1989, B5. Consulté le 4 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1995. « Collision frontale sur une voie de garage du métro. » *La Presse*, 26 août 1995, A3. Consulté le 15 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2001. « Terrorisme : Le réseau Montréal. Un drôle d'espion : L'informateur du SCRS menaçait le juge Bruguière. » *La Presse*, 14 décembre 2001, A7. Consulté le 14 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2007. « Terrorisme et journalisme : un témoignage. » In *Repenser le terrorisme - Concepts, acteurs et réponses*, sous la dir. de Charles-Philippe David et Benoît Gagnon, 111-135. Québec: Presses de l'université Laval. Consulté le 28 octobre 2014. www.cerium.ca/IMG/pdf/NOEL_2007_Terrorisme_et_journalisme_-_un_temoignage.pdf.

- Normand, Gilles. 1989. « La violence des bandes de jeunes à Montréal. » *La Presse*, 23 mars 1989, A6. Consulté le 12 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- O'Neill, Pierre. 1974. « Appliquées, des recommandations auraient pu éviter l'incendie. » *Le Devoir*, 24 janvier 1974, 2-3. Consulté le 12 août 2014.
http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19740124&printsec=frontpage&hl=fr.
- Obomsawin, Alanis. 1993. *Kanehsatake, 270 ans de résistance*. Montréal: Office national du film. Consulté le 24 octobre 2014.
https://www.onf.ca/film/kanehsatake_270_ans_resistance.
- Ostiguy, Claude. 1972. « Panne générale d'électricité du 2 mars 1972. » Lettre à Georges Donato. Courrier du 27 mars 1972. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-07 Métro-Expl.-Pannes / 2 mars 1972 (HQ)".
- . 1973. « Incident du 1er et du 6 octobre 1973 - Postes de redressement Chabanel et Plessis - Signalisation et télécommunications. » Lettre à Georges Donato. Courrier du 16 octobre 1973. Copie conforme à F. Therrien, G. Gagné et V. Romano. Montréal. Archives de la STM, boîte "05110-0060 / 39319; côte 0301.convert; Métro-exploitation-pannes (1969-1985)", dossier "84-27/14-09 Metro – Expl. Pannes / Poste Chabanel – 1 Oct. '73".
- . 1974. « Mise accidentelle du positif à la masse : Interstation McGill-Peel. » Lettre à Georges Donato. Courrier du 4 janvier 1974. Copie conforme à R. Legault, R. Turcotte, R. Froment et F. Therrien. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-11 Metro – Expl. Pannes / Interstation McGill – Peel".
- Ostiguy, Claude, Lionel Hervieux et Pierre Robitaille. 1982. *Rapport de l'enquête relative à l'accident survenu sur la ligne n°2, au garage Henri-Bourassa le jeudi 18 février 1982, vers 03:21*. Montréal: Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/10-12 Métro – Incidents / Garage St-Charles H. B.".
- Ouellet, Martin. 2012. « Cessez "d'écœurer" les travailleurs, somme Line Beauchamp. » *La Presse canadienne*, 20 mars 2012. Consulté le 14 mai 2013.
<http://www.lapresse.ca/actualites/education/201203/20/01-4507437-cessez-decoeurer-les-travailleurs-somme-line-beauchamp.php>.
- Paradis, Odile. 2001. « En premier lieu décrivons le contexte... ». Notes personnelles du 3 septembre 2001 pour une conférence de presse suite à un incident station Berri-UQAM. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "0207.99.021 / Conférence de presse – [??]/09/01 / Incident à Berri-UQAM 2 sept. 2001 / (Bombe lacrymogène)".

Paré, Isabelle. 1998. « Attentat au gaz sarin : La police invoquait des menaces réelles, affirme la Régie de la santé. » *Le Devoir*, 2 avril 1998, A3. Consulté le 5 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.

Parker, Ian. 2001. « Absolute Powerpoint: Can a Software Edit Our Thoughts? » *The New Yorker*, 28 mai 2001, 76-87. Consulté le 25 septembre 2014.
<http://www.robertgaskins.com/powerpoint-history/documents/parker-absolute-powerpoint-new-yorker-2001-may-28.pdf>.

Parker, Ruth Rose. [1974] 1977. « Les employés de soutien ont bel et bien subi une érosion de leur pouvoir d'achat. » In *La Grève de 1974 à la CTCUM : Chronologie et documents*, sous la dir. de Mario Dumais et Yolande Pinard, 196-197. Rimouski (Québec): Comité des cahiers du Regroupement de chercheurs en histoire des travailleurs québécois.

Parkes, Debbie. 2005. « Downtown Metro Station Closed By Second Pepper Spray Scare in a Week. » *The Gazette*, 22 décembre 2005, A6. Consulté le 15 août 2014.
<http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/canadiannewsmajor/docview/434268469/75C648E16C54D9EPQ/10?accountid=14719>.

Parlement du Canada. 2010. Délibérations du comité sénatorial spécial sur l'antiterrorisme : Fascicule 8 - Témoignages du 15 novembre 2010. Ottawa: Parlement du Canada. Consulté le 22 septembre 2014.
http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/anti/08eva-f.htm?comm_id=597&Language=F&Parl=40&Ses=3.

Paulhiac, Florence et Vincent Kaufmann. 2006. « Transports urbains à Montréal : Évolutions des référentiels et enjeux d'une politique durable. » *Revue d'économie régionale et urbaine* (1): 49-80. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/26/51/32/PDF/PAULHIAC_KAUFMANN_article_RERU_Transports_urbains.pdf.

Pelchat, Martin. 1989. « Tout le Québec s'est éteint. » *Le Devoir*, 14 mars 1989, 1 ; 8. Consulté le 2 octobre 2014.
http://news.google.com/newspapers?nid=Qh5Z_vBjo80C&dat=19890314&printsec=frontpage&hl=fr.

———. 1993a. « Graves fissures observées sur des voitures de métro : Le retrait de 300 wagons a ennuyé les usagers hier soir ; lundi ce sera pire. » *La Presse*, 27 novembre 1993, A1-A2.

———. 1993b. « Le surplus du fonds de retraite à la STCUM pourrait signifier des départs anticipés. » *La Presse*, 23 décembre 1993, A5. Consulté le 6 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.

- . 1993c. « STCUM: le syndicat de l'entretien crie à l'"affaire Singer". » *La Presse*, 18 décembre 1993, A7. Consulté le 3 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Pellerin, Brigitte. 2001. « On the Usefulness of twits. » *The Gazette*, 9 septembre 2001, A6.
- Pélouas, Anne. 2010. « Métro de Montréal : Fin de saga ou nouvel épisode ? » *Le Monde*, 7 octobre 2010. Consulté le 17 septembre 2014.
http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/10/07/metro-de-montreal-le-tandem-bombardier-alstom-conteste_1421919_3234.html.
- Perreault, Laura-Julie. 2001. « Le plan d'urgence du métro à revoir. » *La Presse*, 4 septembre 2001, A1-A2.
- . 2003. « Ça roule enfin à la STM : L'utilisateur se sent encore frustré. » *La Presse*, 24 novembre 2003, A1. Consulté le 4 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Perreault, Robert. 1988. « Message du président du conseil d'administration. » In *Rapport annuel 1987*, sous la dir. de STCUM, 5. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1989. « Message du président du conseil d'administration. » In *Rapport annuel 1988*, sous la dir. de STCUM. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1991. « Message du président du conseil d'administration. » In *Rapport annuel 1990*, sous la dir. de STCUM, 4-5. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1992. « Message du président du conseil d'administration. » In *Rapport annuel 1991*, sous la dir. de STCUM, 5-6. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- Pestre, Dominique. 2007. « L'analyse de controverses dans l'étude des sciences depuis trente ans : Entre outil méthodologique, garantie de neutralité axiologique et politique. » *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle* (25): 29-43. <http://www.cairn.info/revue-mil-neuf-cent-2007-1-page-29.htm>.
- Picher, Claude. 2003. « Un service essentiel. » *La Presse*, 25 novembre 2003. Consulté le 6 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Picon, Antoine. 2001. « Imaginaires de l'efficacité, pensée technique et rationalisation. » *Réseaux* (109): 18-50. <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2001-5-page-18.htm>.

- Piffault, Joëlle et Louis Jacques Filion. 2011. Louise Roy: Intrapreneurship Through Organizational Change (Case A, B, C, and D). In *The World Association for Case Method Research & Application*. Montréal: HEC Montréal. Consulté le 23 août 2014. http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2011-04-Louise-Roy-anglais.pdf.
- Pigeon, Marc et Maude Goyer. 2001. « L'insécurité gagne du terrain au Québec. » *Le Journal de Montréal*, 11 octobre 2001, 5.
- Pineault, Stéphane. 2000. « Rapports de pouvoir et enjeux métropolitains dans l'agglomération montréalaise, 1920-1961 : Les problèmes de l'organisation institutionnelle, de la planification territoriale et du transport des personnes. » Centre Urbanisation culture société, Institut national de la recherche scientifique. Consulté le 26 juillet 2014. http://espace.inrs.ca/9/1/Pineault_Stephane_PhD_2000.pdf.
- Polèse, Mario. 2009. Montréal économique : De 1930 à nos jours. In *Inédits / Working papers*. Montréal: Institut national de la recherche scientifique. Consulté le 29 juin 2014. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1971907>.
- Pratte, André. 1990. « La crise d'octobre : Les 86 jours qui ébranlèrent la démocratie canadienne. » *La Presse*, 6 octobre 1990, B6. Consulté le 6 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2007. « L'entretien... des illusions. » *La Presse*, 23 mai 2007, A24. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Promenade. 1971. « La tempête du siècle. » *Promenade*, avril 1971, 3-5.
- Proulx, Denise. 2012. « Perturbations du métro : des pertes de 9 à 11M\$ à l'heure. » *TVANouvelles.ca*, 10 mai 2012. Consulté le 6 juin 2013. <http://tvanouvelles.ca/lcn/economie/archives/2012/05/20120510-130712.html>.
- Provencher, Maurice. 1975. *Infiltration d'eau au poste d'épuisement Bonsecours le mardi 16 décembre 1975*. Archives de la STM, dossier "84-27/14-16 Expl. – Panne – Poste Bonsecours / Bris conduite d'eau 16-12-75".
- . 1977. « Panne d'électricité du 20/09/77 : Réalimentation intempestive. » Lettre à Claude Ostiguy. Courrier du 11 octobre 1977. Copie conforme à Jean Énard et Robert Leduc. Mention de copies ultérieures, le 12 octobre 1977, à G.D., R.L., R.F., M.L. et F.T. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-20 Métro-Expl.-Pannes / Panne générale (HQ) 20-9-77".

- QMI. 2010. « Cellule terroriste d'Ottawa : Le métro visé ? » *Le Journal de Québec*, 29 août 2010. Consulté le 29 août 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2012a. « Grand Prix sous haute surveillance : les policiers en grand nombre. » *TVA Nouvelles*, 8 juin 2012. Consulté le 21 mai 2013. <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/montreal/archives/2012/06/20120608-072316.html>.
- . 2012b. « Le métro paralysé par des bombes fumigènes. » *Canoë.ca*, 10 mai 2012. Consulté le 26 mai 2013. <http://fr.canoe.ca/infos/societe/archives/2012/05/20120510-085140.html>.
- . 2014. « Panne dans le métro pendant 30 minutes. » *Le Journal de Montréal*, 16 mars 2014, 4. Consulté le 12 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Radio-Canada. 1966. *Le métro de Montréal ou la sous-terre des hommes*. Montréal: Radio-Canada. Consulté le 9 avril 2014. http://archives.radio-canada.ca/economie_affaires/transports/clips/6924/.
- . 1987. C'est le déluge ! In *Montréal ce soir*. Montréal: Radio-Canada. Consulté le 5 septembre 2014. http://archives.radio-canada.ca/c_est_arrive_le/07/14/.
- . 2003. « [C'est le retour à la normale dans le transport en commun à Montréal]. » *Le Téléjournal*, 23 novembre 2003. Consulté le 3 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 2005. « Incendie du métro: Un câble vétuste en cause. » *Radio-Canada.ca*, 21 juin 2005. Consulté le 6 septembre 2014. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/Index/nouvelles/200506/21/004-METROMONTREAL.shtml>.
- . 2007. « Whissell souffle le chaud et le froid. » *Radio-Canada.ca*, 26 novembre 2007. Consulté le 21 septembre 2014. <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2007/11/26/002-transport-greve-stm.shtml>.
- . 2012a. « Bombes fumigènes dans le métro : 4 suspects détenus. » *Radio-Canada.ca*, 12 mai 2012. Consulté le 25 mai 2013. <http://www.radio-canada.ca/regions/Montreal/2012/05/11/004-persquisitions-suspects-fumigenes-metro.shtml>.
- . 2012b. « Le métro de Montréal complètement paralysé par une série de bombes fumigènes. » *Le Téléjournal*, 10 mai 2012. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.

- . 2012c. « Les chauffeurs d'autobus ne veulent plus transporter les policiers aux manifestations. » *Radio-Canada.ca*, 23 mai 2012. Consulté le 17 mai 2013. <http://www.radio-canada.ca/regions/Montreal/2012/05/23/003-stm-syndicat-policiers.shtml>.
- . 2012d. « Les suspects du métro se rendent aux policiers. » *Le Téléjournal*, 11 mai 2012. Consulté le 13 mai 2013. Base de données Eureka.cc.
- Ramadier, Thierry. 2004. « Transdisciplinarity and Its Challenges: the Case of Urban Studies. » *Futures* (36): 423-439. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328703001927>.
- Rancière, Jacques. 1998. *Aux bords du politique*, 2e éd. Paris: Gallimard.
- . [2000] 2009. « Biopolitique ou politique ? » In *Et tant pis pour les gens fatigués : entretiens*, 215-220. Paris: Amsterdam.
- RDI. 2012. « Métro : Bombes fumigènes. Réactions politiques. » 10 mai 2013. Consulté le 11 mai 2013. <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2012/05/10/002-reactions-politiques-metro.shtml>.
- Reid, Georges F. 1967. Commission de transport de Montréal c. Syndicat des employés du transport de Montréal, Yvan Blain et Robert Lachance. Cour supérieure. Archives de la STM, dossier "56/5.2.3.2 2/2".
- Renaud, Daniel. 2012. « Elles cachaient un complice. » *Le Journal de Montréal*, 11 mai 2012. Consulté le 11 mai 2013. <http://www.journaldemontreal.com/2012/05/10/elles-cachaient-un-complice>.
- Revel, Judith. 2002. *Le Vocabulaire de Foucault*. Paris: Ellipse. Consulté le 20 juin 2014. <http://1libertaire.free.fr/LeVocabulairedeFoucault.pdf>.
- Richard, Marc J. 2003. *Évaluation du profil de la surface des pistes de roulement du métro de Montréal*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Consulté le 16 août 2014. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-344.pdf>.
- Richer, Jocelyn et Martin Ouellet. 2012. « Métro : L'Assemblée nationale condamne. » *Métro*, 10 mai 2012. Consulté le 15 novembre 2014. <http://journalmetro.com/actualites/national/69947/metro-lassemblee-nationale-condamne/>.

- Riga, Andy. 2013a. « Metro Disruptions in Decline, STM Says; Despite 'a Few Bad Days,' Reliability is Actually Improving. » *The Gazette*, 7 février 2013. Consulté le 10 juin 2013. <http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/canadiannewsmajor/docview/1285021054/AB41CEE93C31456FPQ/1?accountid=14719>.
- . 2013b. « STM Has Ways to Avoid Shutting Down a Complete Line. » *The Gazette*, 17 juin 2013, A2. Consulté le 15 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/1368532775?accountid=14719>.
- . 2013c. « STM Predicts Light at the End of the Tunnel; Breakdowns Should Drop After Upgrades. » *The Gazette*, 31 mai 2013. Consulté le 10 juin 2013. <http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/canadiannewsmajor/docview/1357183912/2A1ABA431A3421FPQ/1?accountid=14719>.
- Rinfret, C.-Ed., Marcel Crête et Fred Kaufman. 1977. Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal c. Syndicat du transport de Montréal (CSN) et al. et le procureur général de la province de Québec. Cour d'appel. Archives de la STM, dossier "159 02928 / 3100-1-(75) Grève de 1975".
- Rioux, Gabriel. 2013. « Le milieu de l'urbanisme à Montréal (1897-1941) : Histoire d'une "refondation". » Département d'histoire, Université du Québec à Montréal et Université Paris-I Panthéon-Sorbonne. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.archipel.ugam.ca/5965/1/D2601.pdf>.
- Robinson, Jennifer. 2002. « Global and World Cities: A View from off the Map. » *International Journal of Urban and Regional Research* 26 (3): 531-554. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2427.00397/pdf>.
- Rodrigue, Sébastien. 2003. « Grève possible lundi dans le métro et les autobus. » *La Presse*, 15 novembre 2003, A19. Consulté le 27 janvier 2014. Base de données Eureka.cc.
- Rompré, Jacques. 1981. « Comité des mesures d'urgence / N/REF. 5010-2. » Lettre à Gaston Beauchamp. Courrier du 26 juin 1981. Copie conforme à Léo Lacombe. Inclut trois annexes. Archives de la STM, dossier "07710-0004 Corr. Comité des mesures d'urgence / Service de Ent. Véh. / 8 juillet 1981".
- . 1990. « Démarche à suivre conformément à la consigne inter-services #3 "Appel à la bombe" (bâtiments de surface uniquement) révisée 1988-05-13, item 1.0 à 1.6, 2.0 à 2.6, 3.1, 5.0 à 5.3. N/Ref. 902.03. ». Correspondance interne du 25 octobre 1990, pour être affichée à destination des contremaîtres, chefs d'opération et chefs de section. Copie conforme à Sylvie Boucher, Luc Colombe, Jacques Angers, Robert Billard et aux différents directeurs, chefs de division et surintendants. Montréal. Archives de la STM, dossier "[Projet] 551037".

- Rousseau, Michel. 1987. « Le syndicat accuse la STCUM de "bousiller" les services essentiels. » *Le Journal de Montréal*, 13 avril 1987, 14.
- Roux, Martine. 2001. « La vie dans le métro : La station de métro, lieu de toutes les rencontres. » *La Presse*, 18 février 2001, A6. Consulté le 4 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Roy, Louise. 1985. « Le message de la présidente-directrice générale. » In *Rapport annuel 1984*, sous la dir. de STCUM, 5-6. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1986. « Message From the President and General Manager. » In *Annual Report 1985*, sous la dir. de STCUM. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1987. « Comité des mesures d'urgence. Notre dossier no : P.2.0183 » Lettre à Michel Hamelin. Courrier du 27 août 1987. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- . 1988. « Message de la présidente-directrice générale. » In *Rapport annuel 1987*, sous la dir. de STCUM, 7-8. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1990. « Message de la présidente-directrice générale. » In *Rapport annuel 1989*, sous la dir. de STCUM, 6-7. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1992a. « La STCUM est résolument engagée sur la bonne voie. » *La Presse*, 8 juillet 1992, B2. Consulté le 2 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- . 1992b. « Message de la présidente-directrice générale. » In *Rapport annuel 1991*, sous la dir. de STCUM, 9-10. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- Roy, Paul. 1991. « La crise du Golfe : La menace de Saddam de recourir au terrorisme est prise au sérieux. » *La Presse*, 19 janvier 1991, F3. Consulté le 3 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- RRSSS Montréal-Centre. 2003. *Rapport annuel sur la santé de la population. Gestion des risques et santé : Un filet de protection pour notre temps*. Montréal: Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.santecom.qc.ca/BibliothequeVirtuelle/Montreal/2894943970.pdf>.

- Saint-Arnaud, Pierre. 2014. « La sécurité accrue dans certains lieux à Montréal. » *Métro*, 22 octobre 2014. Consulté le 24 octobre 2014.
<http://journalmetro.com/actualites/montreal/579920/la-securite-accrue-dans-certains-lieux-a-montreal/>.
- Saint-Jean, Gilles. 1989. « Agression au couteau dans le métro. » *La Presse*, 11 août 1989, A2. Consulté le 6 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Sall, Hamidou Nacuzon et Jean-Marie De Ketele. 1997. « L'évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité. » *Mesure et évaluation en éducation* 19 (3): 119-142. <http://www.fastef-portedu.ucad.sn/cese/ens/articles/sall/salljmdk.pdf>.
- Santerre, David. 2012a. « Bombes fumigènes dans le métro : trois engins fumigènes, trois heures de paralysie. » *La Presse*, 11 mai 2012, A3. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.
- . 2012b. « Engins fumigènes: le métro de Montréal a été complètement paralysé. » *La Presse*, 10 mai 2012. Consulté le 11 mai 2013. Base de données Eureka.cc.
- . 2012c. « Le métro de nouveau perturbé. » *La Presse*, 16 avril 2012. Base de données Eureka.cc.
- . 2013. « Fumigènes: les accusations de terrorisme tombent. » *La Presse*, 16 mai 2013. Consulté le 17 mai 2013. <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/affaires-criminelles/201305/16/01-4651470-fumigenes-les-accusations-de-terrorisme-tombent.php>.
- Schnobb, Philippe. 2014a. « Le transport collectif, un investissement rentable. » In *Façonner aujourd'hui la mobilité de demain : Rapport d'activité 2013*, sous la dir. de STM, 5. Montréal. Consulté le 3 septembre 2014.
<http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/ra2013.pdf>.
- . 2014b. « Mot du président : À la recherche d'une solution de financement durable. » In *Budget 2014*, sous la dir. de STM, 2. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 3 septembre 2014.
<http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/budget2014.pdf>.
- Senellart, Michel. 2004. « Situation des cours. » In *Sécurité, territoire, population : Cours au Collège de France. 1977-1978*, sous la dir. de Michel Senellart, 381-411. Paris: Gallimard/Le Seuil.

- Sigaut, François. 2003. « La formule de Mauss. » *Techniques et culture* (40).
<http://tc.revues.org/1538>.
- SIM. 2013. Descente aux enfers. Montréal: Service de sécurité incendie de Montréal. Consulté le 13 août 2014.
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/SERVICE_SIM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/M%C9TRO%20HENRI-BOURASSA_1971.PDF.
- Small, Mario Luis. 2007. « Is There Such a Thing as "the Ghetto"? » *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action* 11 (3): 413-421.
<http://dx.doi.org/10.1080/13604810701669173>.
- . 2008. « Four Reasons to Abandon the Idea of "The Ghetto". » *City & Community* 7 (4): 389-398.
http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/doi/10.1111/j.1540-6040.2008.00271_8.x/abstract.
- Smith, Adam. [1776] 2005. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Hazleton (Pennsylvanie): Pennsylvania State University.
<http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf>.
- Spicer, André, Mats Alvesson et Dan Kärreman. 2009. « Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies. » *Human Relations* 62 (4): 537-560.
<http://hum.sagepub.com/content/62/4/537.full.pdf+html>.
- SPVM. 2013. *Voué à la sécurité des Montréalais : Rapport annuel 2012*. Montréal: Service de police de la ville de Montréal. Consulté le 30 mai 2013.
<http://www.spvm.qc.ca/upload/documentations/593457496.pdf>.
- STCUM. 1985. *Rapport annuel 1984*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1987a. *Plan d'entreprise 1988-1990 : Stratégies. Bien gérer le changement : De nouvelles bases vers l'excellence*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "0301.SANS CÔTE".
- . 1987b. *Rapport annuel 1986*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1990a. « Compte-rendu sommaire de la stratégie de gestion des ressources humaines : Plan d'entreprise 1991-1993. Rencontre du comité de direction le 24 avril 1990. ». Daté du 10 mai 1990. Transmis par Jacques Fortin aux membre du comité de direction, à Alain Bourion, à Anthony Frayne et à Yvon Forget. Montréal: Société de transport de la

Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "28000-0016; 37965; côte 0111.14. Plan d'entreprise 91-92-93 / Clientèle / (1989-[1990])".

- . 1990b. *Rapport annuel 1989*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.

- . 1991. « Réunion comité des mesures d'urgence STCUM. ». Compte-rendu d'une réunion au quatrième étage du centre Providence, à la demande du Bureau des mesures d'urgence de la CUM, en présence de R. Caron, G. Côté, G. Desormeaux, R. Ducharme, P.-A. Duchesneau, N. Lefebvre, G. Michaud, D. Saint-Jean et J.-C. Thivierge. Copie remise aux participants ainsi qu'à A. Haddad, M. Sainte-Marie, L. Hervieux et R. C. Choquette. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".

- . 1992a. *On a tous le transport en commun*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Consulté le 4 mars 2013.
<http://www.youtube.com/watch?v=wwoyvHarmZl>.

- . 1992b. *Prendre le métro, c'est intelligent*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Consulté le 4 mars 2013.
<http://www.youtube.com/watch?v=eiwraq9RNq8>.

- . 1993. *Sur la bonne voie ! : Rapport annuel 1992*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.

- . 1994a. *Plan d'entreprise 1994-1996 : Tout le monde à bord !* Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM.

- . 1994b. *Rapport annuel 1993 : Gagner le pari...* Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.

- . 1995. « Lignes directrices en cas d'infiltrations ou de déversements de matières dangereuses dans le métro. ». Version préliminaire du 29 juin 1995 de la consigne interservices 7, dans une copie parcellaire réimprimée le 4 septembre 2001. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "0207.99.021 / Conférence de presse – [?]/09/01 / Incident à Berri-UQAM 2 sept. 2001 / (Bombe lacrymogène)".

- . 1996. *Rapport annuel 1995 : Un déploiement d'efforts*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.

- . 1997. « CA 97-40 Protocole d'assistance en matière de transport en cas de sinistre ». Extrait de procès-verbal du conseil d'administration de la STCUM le 12 mars 1997 à 17h30, au siège social, place Bonaventure. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "(1996-1997) 0106.01 / Comité de coordination des mesures d'urgence".
- . 1999a. « Les technologies de l'information à la STCUM : Présentation au comité de direction élargi. ». Diapositives pour la présentation, le 30 mars 1999. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "Bogue de l'an 2000 / 0304.01 / (98-99)".
- . 1999b. *Rapport annuel 1998 : Travailler ensemble à devenir plus performant*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 1999c. *Travailler ensemble à devenir plus performant : Plan d'action d'entreprise 1999-2001*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "13200-0417; 186256; côte 0111.01 Plan d'entreprise 1999-2001".
- . 1999d. « Unité de coordination des mesures d'urgence (UCMU). ». Présentation Powerpoint de mars 1999 pour le comité de direction. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "0902.03".
- . 2000. *Rapport annuel 1999 : Passagers en tête*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.
- . 2001. *Rapport annuel 2000*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Consulté le 11 octobre 2014.
<http://www.stm.info/sites/default/files/ra2000.pdf>.
- . c1999. « Bogue de l'an 2000. ». Notes typographiées pour une communication à la presse. Montréal. Archives de la STM, dossier "Bogue de l'an 2000 / 0304.01 / (98-99)".
- Stewart, James. 1971. « What Happens When the Lights Go Out? » *The Montreal Star*, c. 16 août 1971. Archives de la STM, dossier "84-27/14-04 Métro-Expl.-Pannes / 23 juillet 1971".
- Stiglitz, Joseph E. et Carl E. Walsh. 2004. *Principes d'économie moderne*, 2e éd. (3e éd. étasunienne). Bruxelles: De Boeck.
- STM. 2002a. « Départ de Jacques Fortin, directeur général de la STM. "Ma plus grande fierté : les liens que j'ai créés avec les employés". » *Métro*, 22 octobre 2002, 9. Consulté le 22 septembre 2014.

<https://web.archive.org/web/20041020082157/http://stm.info/info/infostm/2002/021022.pdf>.

- . 2002b. *Faire le choix du transport en commun : Mémoire présenté à la Commission de consultation sur l'amélioration de la mobilité entre Montréal et la Rive-Sud*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 5 juillet 2014.
<http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/memoire.pdf>.

- . 2002c. « Voitures de métro MR-73 réaménagées : La parole aux clients. » *Nouvelles STM*, Décembre 2002, 7.

- . 2003a. La STM mise sur l'expertise de Bell Canada en intégration de systèmes de communication : Une entente échelonnée sur dix ans favorisera l'implantation de solutions de communication évolutives qui permettront à la STM de mieux servir ses clients et d'améliorer sa performance. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014.
<http://www.stm.info/fr/presse/communiqués/2003/montreal--le-8-janvier-----2003---la-societe-de-transport-de-montreal--stm--a-choisi-bell-----canada-a-titre-de-fournisseur-exclusif-de-se>.

- . 2003b. *Le transport en commun : Un choix pour l'environnement. Mémoire préparé dans le cadre des auditions publiques sur la mise en œuvre du protocole de Kyoto au Québec*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 2 août 2014.
http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/memoire_kyoto.pdf.

- . 2003c. « Les grandes campagnes publicitaires de la STM (1). » *Métro*, 27 janvier 2003, 11. Consulté le 4 mars 2013.
<https://web.archive.org/web/20040429023236/http://stm.info/info/infostm/2003/030127.pdf>.

- . 2003d. « Les grandes campagnes publicitaires de la STM (2). » *Métro*, 28 janvier 2003, 7. Consulté le 4 mars 2013.
<https://web.archive.org/web/20040428224953/http://stm.info/info/infostm/2003/030128.pdf>.

- . 2003e. *Rapport annuel 2002*. Montréal: Société des transports de Montréal. Consulté le 22 octobre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/ra2002.pdf>.

- . 2006a. La Société de transport de Montréal réagit très positivement à l'annonce du gouvernement du Québec en matière de transport en commun. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014.
<http://www.stm.info/fr/presse/communiqués/2006/la-societe-de-transport-de-montreal-----reagit-tres-positivement-----a-l-annonce-du-gouvernement-du-quebec-----en-matiere-de-transport-en>.

- . 2006b. Programme Sûreté-Transit : La Société de transport de Montréal réagit très positivement à l'annonce du gouvernement du Canada. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.stm.info/fr/presse/communiques/2006/programme-surete-transit-----la-societe-de-transport-de-montreal-reagit-tres-positivement-----a-l-annonce-du-gouvernement-du-canada>.
- . 2006c. *Rapport annuel 2005*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 octobre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/ra2005.pdf>.
- . 2007. *Rapport annuel 2006 : Transporter le monde*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 19 septembre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/ra2006.pdf>.
- . 2008. *Plan d'affaires 2007-2011*. Montréal: Société de transport de Montréal. Archives de la STM, dossier "13200-17502; 3092; côte 0111.01".
- . 2010. *Le mouvement est en marche : Rapport de développement durable 2009*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/rdd2009.pdf>.
- . 2011a. *C'est arrivé en octobre...* Société de transport de Montréal. Consulté le 4 septembre 2014. <https://www.facebook.com/stminfo/photos/a.10150347956079797.372557.191905614796/10150347956774797/?type=3&permPage=1>.
- . 2011b. *État de situation des projets majeurs présenté à la commission sur les finances et l'administration (agglomération de Montréal)*. Société de transport de Montréal. Présentation Powerpoint. Consulté le 2 octobre 2014. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PRES_STM-ETATPROJETS_20111031.PDF.
- . 2011c. *Programme Réno-Systèmes 1 et 2 : Situation du projet de la commande centralisée du métro de Montréal. Présentation École de technologie supérieure de Montréal le 8 avril 2011*. Société de transport de Montréal. Document Powerpoint. Consulté le 2 septembre 2014. <http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1079174.pdf>.
- . 2012a. *2011 : Une année historique. Rapport d'activité*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 29 juin 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/ra2011.pdf>.
- . 2012b. *Plan stratégique 2020*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 19 mars 2014. http://www.stm.info/sites/default/files/plan_strategique2020.pdf.

- . 2012c. *PTI : Plan triennal d'immobilisations 2013-2014-2015*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 3 septembre 2014. http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/pti_13-15.pdf.
- . 2013a. En métro, en bus ou en navette, la STM vous promet une Nuit blanche peu reposante ! Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 4 juillet 2014. <http://www.stm.info/fr/presse/communiqués/2013/en-metro--en-bus-ou-en-navette--la-stm-vous-promet-une-nuit-blanche-peu-reposante-->.
- . 2013b. Le point sur la commande centralisée du métro. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 21 septembre 2014. <http://www.stm.info/en/press/news/le-point-sur-la-commande-centralisee-du-metro--french-only->.
- . 2013c. *Plan de développement durable 2020*. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/pdd2020.pdf>.
- . 2014a. « L'avenir des voitures de métro MR-73. » *24 Heures*, 2 novembre 2014, 13.
- . 2014b. Voici le simulateur de conduite de l'Azur. Montréal: Société de transport de Montréal. Consulté le 14 août 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=ZByiAjpgdamo>.
- . [2001]. *Histoire de la mise en place du métro : 1910-1966*. Consulté le 28 juin 2014. <https://web.archive.org/web/20130411213154/http://www.stm.info/en-bref/mepmetro.htm>.
- . c2013. *Gouvernance depuis 1861*. Société de transport de Montréal. Consulté le 2 octobre 2014. <http://www.stm.info/fr/a-propos/decouvrez-la-STM-et-son-histoire/histoire/gouvernance-depuis-1861>.
- . n.d.-a. *Chronologie de l'entreprise*. Société de transport de Montréal. Consulté le 28 juin 2014. <http://www.stm.info/fr/a-propos/decouvrez-la-STM-et-son-histoire/histoire/chronologie-de-l'entreprise>.
- . n.d.-b. *Histoire des tramways*. Société de transport de Montréal. Consulté le 22 septembre 2014. <http://www.stm.info/fr/a-propos/decouvrez-la-STM-et-son-histoire/histoire/histoire-des-tramways>.
- . n.d.-c. *Histoire du métro*. Société de transport de Montréal. Consulté le 2 août 2014. <http://www.stm.info/fr/a-propos/decouvrez-la-STM-et-son-histoire/histoire/histoire-du-metro>.

- STM et Ville de Montréal. 2012. *Financer le transport collectif dans le région de Montréal : Mémoire présenté par la Ville de Montréal et la Société de transport de Montréal dans le cadre des consultations menées par la commission du transport de la Communauté métropolitaine de Montréal*. Montréal. Consulté le 11 octobre 2014. http://www.stm.info/sites/default/files/pdf/fr/memoire_ville2012_03.pdf.
- Swyngedouw, Erik. 2009. « The Antinomies of the Postpolitical City: In Search of a Democratic Politics of Environmental Production. » *International Journal of Urban and Regional Research* 33 (3): 601-620. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2427.2009.00859.x/pdf>.
- Tanguay, Pierre-Paul. 1989. « Centre de coordination d'urgence, Communauté urbaine de Montréal (CCU/CUM). » Lettre à Michel Sainte-Marie. Courrier du 13 juillet 1989. Copie conforme à A. Haddad, J.M. O'Hearn, M. Girard, J. Rompré, R.C. Choquette, ainsi qu'aux directeurs et surintendants surface. Montréal. Archives de la STM, dossier "Comité conjoint – mesures d'urgence / (1981 -) / 0160.03".
- Taylor, Frederick Winslow. [1911]. *Shop Management*. Salt Lake City: Project Gutenberg. <http://www.jessebrogan.com/TMUS/books/ShopMgmt.pdf>.
- . [1911] 1919. *The Principles of Scientific Management*. New York ; Londres: Harper & Brothers. Consulté le 25 mai 2014. http://neely-educ582.wikispaces.com/file/view/The_principles_of_scientific_management.pdf.
- Taylor, Michael et Bjorn Asheim. 2001. « The Concept of the Firm in Economic Geography. » *Economic Geography* 77 (4): 315-328. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1944-8287.2001.tb00167.x/abstract>.
- The Gazette. 1972. « Storm Baby Arrives After Snow-Blower Escort to Hospital. » *The Gazette*, 5 février 1972, 1-2. Consulté le 20 août 2014. <http://news.google.com/newspapers?nid=1946&dat=19720205&id=E5kuAAAIBAJ&sjid=sqEFAAAAIBAJ&pg=7193,6224251>.
- . 1985. « Bomb Threat 'a Bad Joke'. » *The Gazette*, 9 avril 1985, A3. Consulté le 11 septembre 2014. <http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/docview/431209360?accountid=14719>.
- . 1986. « Bomb Scare Shuts Métro. » *The Gazette*, 10 février 1986, A3. Consulté le 12 septembre 2014. <http://news.google.com/newspapers?id=lz0IAAAAIBAJ&sjid=6KUFAAAAIBAJ&hl=fr&pg=4504%2C4681493>.
- . 1987. « The Bomb Was a Dud. » *The Gazette*, 26 janvier 1987, 9.

- . 1990. « Overheated Brakes Halt Metro. » *The Gazette*, 23 octobre 1990, A3. Consulté le 2 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/432023274?accountid=14719>
- . 2001. « No Clues in Gassing. » *The Gazette*, 26 septembre 2001, A7. Consulté le 21 septembre 2014. <http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/canadiannewsmajor/docview/433754618/75C648E16C54D9EPQ/45?accountid=14719>.
- The Globe and Mail. 1985. « Subway Object of Warning Montreal on Alert for Bomb. » *The Globe and Mail*, 9 avril 1985, 4. Consulté le 6 septembre 2014. <http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/docview/386326567?accountid=14719>.
- . 1989. « Just Part of the Gang. » *The Globe and Mail*, 12 avril 1989, A6. Consulté le 12 octobre 2014. <http://search.proquest.com/docview/385787496?accountid=14719>.
- . 1998. « Gangs Clash in Subway Station. » *The Globe and Mail*, 20 août 1998, A8. Consulté le 22 septembre 2014. <http://search.proquest.com/docview/384733887?accountid=14719>.
- The Windsor Star. 2001. « Police Seek Witnesses to Subway Tear-Gassing. » *The Windsor Star*, 7 septembre 2001, B1. Consulté le 16 septembre 2014. <http://search.proquest.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/canadiannewsmajor/docview/254425560/75C648E16C54D9EPQ/8?accountid=14719>.
- Therrien, F. 1973a. « Avarie au PR Chabanel le 1er octobre 1973. » Lettre à Georges Donato. Courrier du 24 octobre 1973. Copie conforme à C. Ostiguy, R. Laprise, R. Legault, R. Froment et P.E. Laurin. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-09 Metro – Expl. Pannes / Poste Chabanel – 1 Oct. '73".
- . 1973b. « Incident au PR Plessis le 6 octobre 1973. » Lettre à Georges Donato. Courrier du 2 novembre 1973. Copie conforme à C. Ostiguy, P. Laprise, R. Legault, R. Froment et P. E. Laurin. Montréal. Archives de la STM, dossier "84-27/14-10 Poste Plessis – 6 oct. '73".
- Thibault, Éric. 2010. « Lutte antiterroriste : Montréal et le métro sont des cibles "vulnérables". » *Le Journal de Montréal*, 16 septembre 2010, 9. Consulté le 22 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Thibeault, Valéry. 2009. « La peur du terrorisme : Les usagers du transport en commun. » In *Terrorisme et antiterrorisme au Canada*, sous la dir. de Stéphane Lemay-Langlois et Jean-Paul Brodeur, 224-238. Montréal: Presses de l'université de Montréal.

- Thivierge, Jean-Luc et Kouamé Kouacou. 1999. *DR-S-00-0001 : Rôles et fonctions de l'unité de coordination des mesures d'urgence*. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Archives de la STM, dossier "0902.03".
- Tierney, Kathleen J. 1999. « Towards a Critical Sociology of Risk. » *Sociological Forum* 14 (2): 215-242. <http://www.eird.org/estrategias/pdf/eng/doc12421/doc12421-contenido.pdf>.
- Tougas, Claudette. 1992. « Au nom des usagers menacés, un syndicat à mettre au pas. » *La Presse*, 11 février 1992, B2. Consulté le 2 octobre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Townsend, Rachel. 2012. *'Naked' Body Scanners Scrapped*. Londres: ITV. Consulté le 17 juin 2014. <http://www.itv.com/news/granada/story/2012-09-17/naked-body-scanners-ditched/>.
- Transit Toronto. 2012. *A Brief History of Transit in Toronto*. Transit Toronto. Consulté le 10 juillet 2014. <http://transit.toronto.on.ca/spare/0012.shtml>.
- Tremblay, Paule. 2010. La tuerie d'OC Transpo. In *Tout le monde en parlait*. Montréal: Radio-Canada. Consulté le 6 septembre 2014. http://ici.radio-canada.ca/emissions/tout_le_monde_en_parlait/2010/Reportage.asp?idDoc=116008.
- Tremblay, Richard. 1999. « Passage à l'an 2000 : Une transition sans heurt. » *En commun*, 17 novembre 1999, 1. Archives de la STM, dossier "Bogue de l'an 2000 / 0304.01 / (98-99)".
- Trottier, Éric. 1991. « Le nombre de crimes à la baisse dans le métro. » *La Presse*, 12 juillet 1991, A1. Consulté le 6 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Trottier, Éric et Yann Pineau. 1998. « Attaque appréhendée au gaz sarin : La régie de la santé a-t-elle exagéré ? La police soutient qu'il n'y a jamais eu de menaces contre Montréal. » *La Presse*, 30 mars 1998, A1. Consulté le 13 septembre 2014. Base de données Eureka.cc.
- Trudel, Claude. 2008. « Mot de monsieur Claude Trudel. » In *Réinventer Montréal : Plan de transport 2008*, sous la dir. de Ville de Montréal, 11. Montréal. Consulté le 22 septembre 2014. http://servicesenligne.ville.montreal.qc.ca/sel/publications/PorteAccesTelechargement?Inq=Fr&systemName=68235660&client=Serv_corp.
- Turcotte-Langevin, Simon. n.d.-a. *La distribution électrique : "Le métro, 100% électrique depuis 1966", qu'ils disaient...* Consulté le 17 août 2014. <http://www.logiquefloue.ca/metro/>.

- . n.d.-b. *Le hacheur de courant*. Consulté le 17 septembre 2014. <http://www.logiquefloue.ca/metro/articles/hacheur-de-courant/>.
- TVA. 2012. « Le service du métro perturbé. » *TVA*, 16 mai 2012. Consulté le 7 juin 2013. <http://fr.video.canoe.tv/archive/source/tva-nouvelles/un-metro-percute-une-echelle-des-utilisateurs/1642706462001>.
- TVA Nouvelles. 2007. « Montréal : Au coeur d'un exercice de prévention dans le métro. » *TVA Nouvelles*, 16 novembre 2007. Consulté le 17 septembre 2014. <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/archives/2007/11/20071116-214141.html>.
- . 2012a. « Bombes fumigènes dans le métro : des stations moins sécurisées que d'autres. » *TVANouvelles.ca*, 11 mai 2012. Consulté le 25 mai 2013. <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/montreal/archives/2012/05/20120511-081532.html>.
- . 2012b. « Bombes fumigènes dans le métro : les Montréalais mécontents mais compréhensifs. » *TVANouvelles.ca*, 10 mai 2012. Consulté le 6 juin 2013. <http://tvanouvelles.ca/lcn/infos/regional/montreal/archives/2012/05/20120510-122245.html>.
- UITP. 2013. *60e congrès mondial de l'UITP et exposition Mobility & City Transport*. Bruxelles: Union internationale du transport public. Consulté le 5 octobre 2014. http://www.uitpgeneva2013.org/ckfinder/userfiles/files/programme/FR_GenevaInvitation.pdf.
- UMQ. 2001. Mémoire présenté à la Commission sur le déséquilibre fiscal. Montréal: Union des municipalités du Québec. Consulté le 7 septembre 2014. http://www.umq.qc.ca/uploads/files/pub_memoires/M_desequilibre.pdf.
- Unland, Karen. 1997. « Bomb Hoax Affects Subway in Montreal. » *The Globe and Mail*, 8 janvier 1997, A8. Consulté le 11 octobre 2014. <http://search.proquest.com/docview/384773378?accountid=14719>.
- V Télé. 2012a. « La CLASSE accuse le SPVM de "profilage politique". » *Dumont le midi*, 11 juin 2012. Consulté le 21 mai 2013. <http://www.youtube.com/watch?v=t2mr-0BYXTA>.
- . 2012b. « Métro de Montréal paralysé : Le SPVM perquisitionne chez deux des trois suspects. » *Dumont le midi*, 11 mai 2012. Consulté le 11 mai 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=XOqjw-a3WdE>.

- Vachon, Donald. 1997. « Définition du projet Cueillette et analyse des données d'exploitation : Présentation au Coges réseau du métro. ». Montréal. Archives de la STM, "Plan directeur du projet / Cueillette et analyse des données relatives à la sécurité".
- Van Riper, Paul P. 1995. « Luther Gulick on Frederick Taylor and Scientific Management. » *Journal of Management History* 1 (2): 6-7.
<http://www.emeraldinsight.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/journals.htm?issn=1355-252x&volume=1&issue=2&articleid=871871&show=html&PHPSESSID=ttpcjhufs5j5tpmljhkd05apa5>.
- Veilleux-Turcotte, Paule. 2012. « L'informatique flanche. » *Le Journal de Montréal*, 8 juillet 2012, 5. Consulté le 10 mars 2014. Base de données Eureka.cc.
- Veilleux, Denis. 1998. « La motorisation ou "la rançon du progrès" : Tramways, véhicules-moteurs et circulation (Montréal, 1900-1930). » Thèse en histoire, Département d'histoire, Université McGill. Consulté le 21 septembre 2014.
http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk1/tape11/PQDD_0018/NQ44618.pdf.
- Vennat, Pierre J.G. 1984. « Jean Boivin et Jacques Guilbault, Les relations patronales-syndicales au Québec (Chicoutimi: Gaétan Morin, éditeur, 1982). » *Le Travail* 13: 224-226. <http://www.jstor.org/stable/25140421>.
- Veyne, Paul. 2008. *Foucault : Sa pensée, sa personne*. Paris: Albin Michel.
- Ville de Montréal. 1971. « Montreal: Horizon 2000. » *Traffic Engineering*: 18-19 ; 94.
<http://www.ite.org/membersonly/itejournal/pdf/JIA71A18.pdf>.
- Wacquant, Loïc. 2006. *Parias urbains : ghetto, banlieues, État*, 2e éd. Paris: La Découverte.
- . 2012. « A Janus-Faced Institution of Ethnoracial Closure: A Sociological Specification of the Ghetto. » In *The Ghetto: Contemporary Global Issues and Controversies*, sous la dir. de Ray Hutchison et Bruce D. Haynes, 1-31. Boulder (Colorado): Westview Press.
- Watt, Robert Noble. 1930. *Est-ce que Montreal doit construire maintenant ses souterrains métropolitains ? : Causerie faite par R. N. Watt, devant le "Rotary Club" de Montreal, le 18 novembre 1930*. Montréal.
- Weber, Max. [1922] 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*. Berkeley ; Los Angeles ; Londres: University of California Press. Consulté le 26 mai 2014. <https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety>.

Witzel, Morgen. 2002. « A Short History of Efficiency. » *Business Strategy Review* 13 (4): 38-47.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8616.00232/abstract>.

Zampino, Frank et Jacques Fortin. 1999. « Message du président du conseil d'administration et du directeur général. » In *Rapport annuel 1998 : Travailler ensemble à devenir plus performant*, sous la dir. de STCUM. Montréal: Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal.