

## Séminaire

### Vie des Affaires

organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2010)

## LES MYSTÈRES DU CHANGEMENT À LA FRANÇAISE

par

**Jean-Pierre SEGAL**

CNRS – Gestion & Société

Auteur de *Efficaces ensemble, un défi français* (Le Seuil, 2009)

Séance du 4 décembre 2009

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

### En bref

Étudiant les succès et les échecs du projet de ligne automatique METEOR dans le métro parisien, Jean-Pierre Segal souligne la fragilité identitaire qui affecte les agents de la RATP exposés au regard critique aussi bien des usagers du métro que, bien souvent, de leur propre hiérarchie ou de leurs propres collègues occupant des emplois professionnellement mieux reconnus. Un projet d'envergure comme METEOR, capable de tirer vers le haut tous ceux qui y participent, soulage ces tensions et provoque un surcroît d'adhésion qui favorise sa réussite. Mais ceux qui n'y participent pas, loin de se réjouir des avancées réalisées, y voient plutôt matière à nourrir le ressentiment à l'égard d'une direction moins attentive à leur propre sort. Se saisissant de tous les motifs de se moquer de ceux qui ont participé au projet, ils ruinent sa capacité d'entraînement. Particulièrement exacerbées dans notre pays, ces rivalités que nourrit un appétit frustré de reconnaissance, sont des déterminants étonnamment puissants de la vie des organisations françaises.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Jean-Pierre SEGAL

En tant que chercheur au CNRS (Centre national de la recherche scientifique), je participe depuis une trentaine d'années avec Philippe d'Iribarne à l'aventure intellectuelle du groupe Gestion & Société consistant à comprendre les modes de coopération entre individus à l'intérieur d'organisations de cultures nationales variées. Outre leur intérêt pour faire connaître les manières de se comporter existantes dans des entreprises étrangères, ces recherches ont souvent débouché, par contraste, sur une amélioration de la compréhension du modèle français.

C'est donc avec un regard forgé par l'analyse d'autres réalités organisationnelles, principalement en Amérique du Nord et en Europe, que je me suis intéressé au processus de modernisation des entreprises françaises, principalement publiques, au cours des années 1990. J'ai eu, dans ce cadre, la chance de développer un partenariat de longue haleine avec la RATP, suivant pas à pas le processus de décentralisation mis en place au sein du département Métro tout en continuant à suivre, en parallèle, les processus analogues engagés dans plusieurs autres réseaux européens (Londres, Berlin, Rome). De 1999 à 2002, revenant à la RATP avec un regard plus aiguisé et ayant acquis une certaine légitimité, on m'a confié une mission d'analyse du changement lors du démarrage de la ligne 14 du métro, la nouvelle ligne entièrement automatisée baptisée METEOR. J'ai tiré de cette expérience un ouvrage : *Efficaces ensemble, un défi français* publié au Seuil en 2009, dont les conclusions nourriront cet exposé.

Cette synthèse place en son cœur les phénomènes de déconsidération et d'insécurité identitaire qui handicapent gravement l'implication des individus au travail, l'atteinte à l'efficacité collective qu'ils entraînent, ainsi que la capacité des projets d'envergure à les dépasser. Pour l'introduire, je vais d'abord montrer comment la force de la déconsidération a fait échouer l'un des deux objectifs majeurs du projet METEOR, a pu être un facteur de transformation progressive de la RATP dans son ensemble, puis, par comparaison avec le métro de Berlin, en quoi il s'agit d'une réalité spécifiquement française.

### L'échec du brassage du personnel

La RATP s'est engagée dans le projet METEOR avec un souci de performance propre à la ligne, mais aussi avec celui de diffuser ensuite sur l'ensemble du réseau, par transfert d'expérience, les nouveaux modes de fonctionnement managérial qui y auraient été développés. Ce second objectif se traduisait par la nécessité de faire repartir vers le réseau normal les personnes recrutées pour travailler sur la ligne 14 après quelques années d'acquisition des nouvelles pratiques. La décision a donc été prise de récuser un recrutement spécifique et de lui préférer une procédure de détachement, les agents devant être affectés provisoirement à la ligne 14 avant de retourner à leur ancienne ligne.

Au début, tout s'est bien passé. Après le lancement, bien accueilli, d'appels à candidature, les quelque deux cents postes de la ligne 14 ont été pourvus sans difficulté. Mais trois ans plus tard, quand on commença à vouloir renouveler le personnel, une résistance apparut et s'amplifia au cours des mois et des années suivantes : les agents refusaient souvent de repartir dans leur ligne d'origine et, symétriquement, peu d'agents des lignes normales se proposaient pour les remplacer, faisant ainsi obstacle au projet de rotation du personnel et de transfert d'expérience.

Pour expliquer les refus de partir, on a d'abord pointé l'excellence de la ligne 14. Travaillant dans un contexte de qualité, on se plaisait à penser qu'il était naturel que les personnels fussent réticents à le quitter. De fait, un certain nombre de remarques abondaient dans ce sens : « *Une ligne classique, c'est passablement sinistré ; mon problème, c'est la suite de mon parcours ; c'est dur de redescendre quand on a connu le top.* » déclarait ainsi un agent de

station. Certains affichaient une volonté d'aller vers un nouveau défi, ce que le retour dans la ligne d'origine ne représentait manifestement pas : « *J'ai maintenant d'autres objectifs que d'être agent de maîtrise au métro ou au RER ; je me donne quatre ou cinq ans pour me remettre à l'anglais et pouvoir faire de la RATP à l'international.* »

Mais cette explication ne permettait pas de comprendre la raréfaction des candidatures. Elle la rendait même franchement incompréhensible, le contexte de qualité devant au contraire être un puissant facteur d'attraction. Il fallait donc trouver une autre explication. Elle se situe, à mon avis, dans la déconsidération dont faisait l'objet la ligne et ses agents au sein du personnel qui n'y travaillait pas. Cette déconsidération rendait en effet pénible le retour de ses agents vers les lignes normales et la rendait repoussante pour le reste de l'entreprise.

### **Sur METEOR, il y a des baby-sitters**

Cette déconsidération émergeait explicitement et avec brutalité lorsque des agents de la ligne 14 réintégraient une ligne normale. Leurs nouveaux collègues déniaient systématiquement tout acquis spécifique qui pourrait être utile au progrès collectif et les taxaient d'un esprit de supériorité insupportable s'ils faisaient une référence positive à leur expérience : « *Si je dis : "on faisait comme cela sur METEOR", on me lance aussitôt : "Si c'était si bien, tu n'avais qu'à y rester".* » On les surnommait les "météorites" pour signifier qu'ils avaient acquis seulement de quoi les rendre étranges et inassimilables.

D'une manière générale, la pensée collective du reste du personnel ne retenait de la ligne 14 que ce qu'elle pouvait facilement tourner en dérision. Ainsi, on soulignait que son parcours s'étendait des magasins Fauchon à la Bibliothèque nationale de France, pour singer son personnel en valets des beaux quartiers. On se moquait volontiers de la serre tropicale qui avait été construite dans la station de la gare de Lyon en y critiquant les folies d'une élite et un gâchis d'argent. Sous prétexte que ses agents de maîtrise étaient beaucoup plus souvent avec le personnel de base que sur les autres lignes<sup>1</sup>, on lui faisait un procès infantilisant : « *Sur METEOR, il y a des baby-sitters* », sans prendre en compte que cette présence répondait à une autre logique managériale : « *Personne ne s'intéresse à nos explications.* »

Au final, les anciens agents de la ligne 14 se sentaient contraints de se taire ou d'apprendre à relativiser fortement ce qu'ils estimaient y avoir vécu de bien ou appris d'utile. Ainsi un agent de maîtrise rapporte que lorsqu'on lui demandait : « *Comment c'était sur METEOR ?* », il répondait que l'ambiance y était bonne mais que c'était sans doute parce qu'il avait eu « *la chance de tomber sur une bonne équipe* », au lieu d'affirmer, comme il le pensait vraiment, que c'était grâce à l'existence générale de meilleurs rapports entre collègues et avec la hiérarchie. Un autre explique qu'il avait pris l'habitude de prendre de la distance avec les commentaires positifs qu'il faisait parfois grâce à une formule du genre : « *Ce n'est que mon opinion, maintenant à toi de voir si ça t'intéresse.* »

### **L'omniprésence de la déconsidération**

Le déploiement du registre de la déconsidération dans le cas particulier de METEOR met en lumière une réalité massivement répandue dans l'entreprise. À tous les niveaux et sur tous les sujets, les acteurs ne cessent de se situer les uns par rapport aux autres dans un rapport de supériorité ou d'infériorité identitaire. Les remarques qui le prouvent foisonnent. Ainsi, un agent fait part du sentiment d'avoir peu de valeur auprès des voyageurs : « *On voudrait que les gens nous voient comme des voisins pas comme des agents de la RATP.* » Un autre met en opposition la petitesse de son statut dans la hiérarchie avec sa capacité à exposer un dossier avec rétroprojecteur, suggérant ainsi que sa valeur est plus grande que celle que

---

<sup>1</sup> Sur l'organisation de la ligne 14 et la proximité entre les différents niveaux hiérarchiques, voir le compte rendu de la séance avec Mathieu Dunant, directeur de la ligne 14 "Les vertus silencieuses du management de la ligne 14", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XV.

l'encadrement lui accorde habituellement : « *On s'est imposé en réunion d'unité. On a donné un dossier bouclé. On était les petits agents de maîtrise. Eh bien, à la date butoir, nous les simples superviseurs, on a fait un exposé avec un rétroprojecteur.* » Les agents de maintenance se moquent du travail de leurs collègues de l'exploitation : « *Nous, on a un vrai métier !* », qui, eux-mêmes, se savent toisés par leurs collègues professionnellement plus fortunés : « *Ils nous prennent pour des bacs G* », n'hésitent-ils pas à déclarer.

### **L'aisance des rapports professionnels berlinois**

Mon enquête berlinoise, menée en 1999, s'est déroulée dans un contexte particulièrement tendu. En effet, à la suite de la réunification allemande et du choix de Berlin comme nouvelle capitale, la BVG (Berliner Verkehrsbetriebe Gesellschaft), l'équivalent allemand de la RATP, avait prévu un développement considérable de la ville qui ne s'est pas produit. Les recettes sur lesquelles elle comptait pour financer de grands travaux d'aménagement n'arrivant pas, elle a dû, au cours des années 1990, chercher vigoureusement des économies. Elle a d'abord réduit ses effectifs pléthoriques issus des nombreuses mesures de soutien à l'emploi effectuées aussi bien par le gouvernement de la RFA (République fédérale d'Allemagne) que par celui de la RDA (République démocratique d'Allemagne) sur les parts du réseau qui leur appartenaient avant leur fusion au moment de la réunification. Puis, à la fin des années 1990, encore obligée de se restreindre financièrement, elle a remis en cause les avantages sociaux hérités de l'époque de la séparation dont bénéficiaient les personnels de Berlin-Ouest en compensation de leur isolement. Elle a également dû abandonner un projet de métro automatique, désolant ainsi l'ensemble des ingénieurs. Face à cette série de mesures douloureuses, le personnel a exprimé plusieurs fois publiquement son mécontentement dans des manifestations organisées devant l'hôtel de ville. Pourtant, le fonctionnement de l'organisation n'a quasiment jamais été perturbé. Le discours sur la déqualification ou sur le déclassement, si souvent présent à Paris dans la bouche de ceux qui se plaignent d'avoir "régressé" ou de ne pas avoir "évolué" autant qu'ils pensent le mériter, était inexistant.

Les syndicalistes parisiens qui m'ont accompagné lors d'un voyage ont spontanément mis cela sur le compte d'un manque de combativité et d'une docilité excessive. En réalité, l'explication résidait dans la capacité des Allemands, stupéfiante pour les Français, à accepter les décisions prises au cours des discussions entre les syndicats et la direction, selon le système de la cogestion en vigueur depuis l'après-guerre, même quand ils pouvaient légitimement juger qu'elles leur étaient, à titre personnel ou à celui de leur catégorie professionnelle, spécifiquement défavorables. L'employé allemand n'entendait manifestement pas sortir de son rôle d'adhérent syndical et empiéter sur la sphère de compétences de ces élus, contrairement aux conduites de francs-tireurs dans lesquelles se reconnaissent de nombreux agents parisiens, jugeant la mobilisation de la base plus efficace pour faire aboutir leurs revendications.

### **Des inquiétudes et des espérances culturelles**

Associé à l'existence d'un respect égal de tous par tous en dépit des positions hiérarchiques, ce principe de confiance que l'on retrouve massivement dans les entreprises allemandes positionne naturellement le personnel en harmonie de dialogue, si ce n'est en harmonie tout court, avec leur organisation. Il le place dans un état de sécurité identitaire rare en France. Cependant l'employé allemand, s'il n'est pas angoissé par la crainte de la déconsidération, est fragilisé par d'autres menaces. La confiance qu'il place a priori dans les processus internes de l'organisation l'expose à une déstabilisation profonde quand la cohérence interne de ces processus est brisée. Ainsi, l'ensemble du personnel a plongé dans un profond sentiment d'insécurité quand la tutelle politique de la BVG a laissé planer la perspective d'une privatisation et d'un découpage de l'entreprise en filiales au cas où le plan d'assainissement de ses finances échouerait. « *Les changements menés sur la base des directives européennes ont introduit dans l'entreprise une insécurité considérable* » indique un cadre en charge des ressources humaines. D'une manière générale, face aux changements qui affectent leurs entreprises, les espérances et les inquiétudes des employés des deux compagnies se déclinent différemment.

## *Les espérances*

Dans l'entreprise berlinoise, les espérances des membres du personnel sont tournées vers la qualité du lien social avec leurs collègues et leur hiérarchie ainsi que vers l'obtention des moyens de bien faire leur travail et de pouvoir "aller plus loin" sans entrer en rivalité avec les autres. À Paris, on espère avoir l'opportunité de faire ses preuves et d'accéder à une meilleure reconnaissance symbolique et matérielle de son métier et de sa personne. On souhaite obtenir davantage d'égalité et de respect dans son travail.

## *Les inquiétudes*

Les Allemands craignent tout ce qui conduit à ne pas pouvoir travailler correctement, comme l'absence de planification interne des tâches. Pour eux, le désordre est synonyme de déshumanisation. Les Français sont inquiets devant tout ce qui semble remettre en cause ce qu'ils perçoivent comme leur espace fondamental de liberté, comme une supervision trop rapprochée ou une impossibilité de trouver des espaces d'action autonome. Ils redoutent plus que tout ce qui risque de rogner les droits associés à leur statut et de les rabaisser par rapport aux autres.

## **Retour sur le succès interne de METEOR**

Revenons sur le cas de METEOR. Si l'objectif de brassage s'est soldé par un échec, la mise en œuvre de la ligne automatique 14 au sens strict, fruit d'une ambition technologique et managériale de grande envergure, est un véritable succès. La satisfaction des voyageurs mesurée en 2003 s'est révélée élevée. Au cours des années qui ont suivi, la fréquentation de la ligne, en hausse continue, a dépassé les prévisions. Sur huit des onze critères servant à mesurer la qualité de service offerte aux voyageurs, la ligne se situe au-dessus de la moyenne calculée à partir des résultats des trois meilleures lignes du réseau, et, pour les trois critères restants, au-dessus de la performance moyenne du réseau. Les relations sociales internes à l'ensemble du personnel, agents et encadrements, sont aussi très satisfaisantes. On y voit rarement les conduites d' "autonomie buissonnière" par lesquels un certain nombre d'agents des autres lignes expriment leur désir d'émancipation d'un système de travail perçu comme se désintéressant d'eux. La grande majorité du personnel reconnaît que la coordination y est plus confiante qu'ailleurs. De son côté, l'encadrement observe que la discipline y est mieux respectée. Même les élus syndicaux soulignent la qualité des résultats obtenus : « *Les objectifs internes ont été atteints tant en termes de performance et de qualité de service que de satisfaction globale des usagers et des agents.* »

Comment rendre compte de ces conduites atypiques à l'échelle du réseau, en gardant en mémoire le fait que les profils des agents de la ligne 14 ne diffèrent pas fondamentalement, au départ, de ceux des agents des lignes classiques ? L'observation permet de repérer plusieurs facteurs explicatifs : une forme de sécurisation identitaire, permise par la logique du projet qui a créé une communauté d'expérience et l'identification de chacun à une cause exceptionnelle ; la capacité spécifique, liée à sa personnalité et à son parcours dans la RATP, du directeur de l'unité à entrer en relation avec la base et à se faire le garant d'une égalisation symbolique des contributions de chaque participant à la réussite d'un projet commun.

## *La communauté d'expérience*

L'accueil réservé à leur arrivée, la formation suivie en commun, les moyens matériels mis à leur disposition et le statut hors-cadre dont bénéficie la ligne ont créé un effet de promotion qui, à la fois, a mis l'ensemble des recrues sur un pied d'égalité et les a distinguées du reste de l'entreprise. Les agents insistent beaucoup sur cette communauté d'expérience qui, d'entrée, les unit : « *Le stage, j'en ai gardé un bon souvenir ; on était tous arrivés ensemble et on était tous logés à la même enseigne* » raconte une agente en opposant cette expérience à l'épreuve qu'avait représentée son insertion dans son ancienne ligne. Un autre ajoute : « *Ce qui me plaisait, c'était l'ambiance de travail, la convivialité entre nous, la camaraderie et le fait d'avoir un projet commun. De l'encadrement à la base, on y allait tous.* »

## *L'identification de chacun à une cause exceptionnelle*

L'identification à la cause de la ligne 14 de chaque membre du personnel plutôt qu'à son sort propre est particulièrement visible dans les discours. Ceux-ci mettent en récit les événements selon un registre qui valorise la dimension aventurière et même héroïque du projet : « *Nous avons démontré que nous pouvions nous adapter au monde moderne et même anticiper. Sur le plan international, nous avons aussi réussi un bon coup.* »

## *Le comportement du directeur d'unité*

Le premier directeur de l'unité, fils d'un conducteur de train et ayant œuvré tout au long de sa carrière pour la revalorisation des métiers de l'exploitation, avait la capacité de comprendre ce qui se vivait à la base et se faire accepter. Il consacrait régulièrement une partie de son temps à discuter de façon informelle, à la fin de la journée, avec les agents. Il savait aussi trouver les gestes qui font plaisir : « *Le 1<sup>er</sup> janvier, à cinq heures du matin, on a vu arriver notre directeur et le cadre commercial avec du champagne et du café : "nous aussi, on est là, on n'a pas non plus de réveillon", nous ont-ils dit.* » Quand lui-même était honoré par les échelons supérieurs, il n'oubliait jamais d'attribuer la réussite du projet à l'ensemble de ses agents et de leur manifester sa reconnaissance. Bien qu'il ne fasse pas toujours l'unanimité, ne serait-ce qu'en raison de sa force de décision et d'entraînement, il a su incontestablement renforcer les agents dans leur conviction que l'aventure collective dans laquelle ils s'étaient engagés méritait d'être poursuivie jusqu'à son terme.

## DÉBAT

### Des Français indisciplinés ?

**Un intervenant :** *Les Français sont réputés indisciplinés. Faisant référence à Astérix, ils aiment en faire un trait fondamental de leur nature. Comment voyez-vous les choses ?*

**Jean-Pierre Segal :** En situation routinière, la discipline peut prendre en France des allures de soumission. Elle est alors dépréciée. À l'inverse, en cas d'événement grandiose qui valorise par lui-même tous les individus qui y participent, la discipline devient l'indispensable facteur de coordination qui cimente et égalise les contributions de chacun. Elle est alors acceptée. Notre propension à l'indiscipline dépend donc du sens que le contexte et notre sensibilité à la reconnaissance lui donnent.

Je crois que l'on ne mesure pas assez combien cette sensibilité pèse sur le fonctionnement des organisations. Quand les gens se sentent insuffisamment reconnus, ils développent des stratégies personnelles pour améliorer leur conscience d'eux-mêmes. Certains, par facilité, le font contre autrui. D'autres le font contre les règles en adoptant des comportements autonomes. Quoi qu'il en soit, on y perd beaucoup en énergie collective. Le projet, par le processus de communion dans quelque chose qui dépasse chacun, est un bon moyen d'éviter cette déperdition. Par le simple soulagement qu'il produit, il est même souvent capable de dynamiser tout le monde autour de lui et à son profit.

**Int. :** *Dans le projet Twingo de Renault, qui a eu le même caractère d'aventure collective performante que METEOR, les agents de Renault qui y ont participé ont souvent répété qu'ils s'étaient sentis "tirés vers le haut". Par là, ils soulignaient qu'ils avaient été heureux d'être sortis de toutes les mesquineries entre collègues qui faisaient leur vie habituelle et que cela avait renforcé leur adhésion à leur équipe.*

### Une réactivité française délicate à gérer

**Int. :** *On considère aussi souvent les Français comme inaptes au changement. En vérité, vos observations prouveraient plutôt le contraire puisqu'ils n'aiment pas les tâches routinières et ont une forte capacité à entrer dans des projets.*

**J.-P. S. :** Le monde des dirigeants d'entreprise et des consultants aime le terme de réactivité : nous serions "réactifs", expression qui traduit une aptitude à sortir rapidement de nos habitudes pour nous adapter à un changement de l'environnement, ce qui implique de changer un peu nous-mêmes. Il faut cependant garder en tête que cette forme de comportement est souvent difficile à gérer car elle n'est pas forcément orientée de manière positive : on peut réagir vivement pour condamner le mouvement de son voisin. Elle ne devient véritablement porteuse que si tout le monde est impliqué dans la dynamique. La mécompréhension de ce point explique les échecs fréquents de ce que l'on appelle les expériences pilotes. Souvent, les directions prévoient d'expérimenter une innovation sur un petit environnement et de la transférer partout si elle fonctionne. Mais, pendant sa durée d'expérimentation, l'innovation suscite des critiques de ceux qui n'y participent pas, ce qui les empêche d'y adhérer ensuite. On ne peut pas les forcer car ce serait exacerber un sentiment de soumission contre lequel ils se rebelleraient encore plus rapidement. Pour qu'une innovation passe à l'échelle du groupe tout entier, il faut que chacun ait eu le sentiment d'avoir participé à ce que l'on considère être la partie valorisante : sa conception et sa mise au point.

### **Reconnaître un travail peu visible**

**Int. :** *Le problème de reconnaissance qui affecte globalement les personnels de la RATP est sans doute accentué par l'absence quasi complète de contact avec les usagers ou les clients. Étant enfant, j'avais une relation d'une telle qualité avec la vendeuse de ticket de ma station que je lui envoyais des cartes postales pendant les vacances. Cette attitude paraît invraisemblable aujourd'hui. D'ailleurs, depuis quelque temps, il n'y a même plus de vendeurs de ticket puisqu'ils ont été remplacés par des automates. Et l'on voit maintenant derrière la vitrine de l'ancien guichet, dorénavant transformé en lieu d'information, un employé qui lit un journal dans l'indifférence face à des personnes désemparées, âgées ou étrangères par exemple, qui s'escriment sur une machine souvent trop complexe pour elles. Ce n'est guère propice à construire une image positive des agents.*

**J.-P. S. :** Cette question de reconnaissance dans les métiers du transport de masse est très difficile à gérer. La RATP a cru bien faire en confiant à de grands couturiers le design des uniformes de ses agents et en leur faisant suivre des stages de formation prenant appui sur les pratiques d'autres métiers comme l'hôtellerie. La SNCF, elle, s'est inspirée d'Air France. Ces deux entreprises s'inscrivent dans la même recherche de distinction à la française. Or le voyageur d'aujourd'hui n'est pas du tout sur les mêmes bases et son regard, souvent dépréciatif, pèse lourdement sur le moral des agents. Ainsi, une employée m'a rappelé douloureusement qu'elle avait entendu un grand-père dire, devant elle, à sa petite fille : « *Si tu ne travailles pas bien à l'école, tu feras le même métier que la dame.* » Le processus de production du transport n'est guère propice, hors situation exceptionnelle, à l'établissement d'échanges gratifiants entre agents et voyageurs. C'est à partir de cette réalité qu'il faudrait mener la réflexion sur la reconnaissance.

**Int. :** *Ce n'est sans doute pas facile car quand les automatismes fonctionnent normalement, le processus exige peu d'effort. Le travail à haute valeur ajoutée intervient quand il faut réparer très rapidement quelque chose. Les usagers voient donc souvent des agents à la fois un peu désœuvrés et peu disponibles parce qu'ils doivent conserver leur capacité d'intervention en cas d'incident.*

**J.-P. S. :** Aussi, pour bien traiter la question de la reconnaissance, la RATP devrait plutôt s'inspirer des pompiers. On ne reproche pas aux pompiers de jouer à la belote dans leur caserne s'ils sont là quand l'incendie éclate.

**Int. :** *Lorsque l'on a affaire à des foules, il est extrêmement important de savoir régler les incidents au plus vite, car il se produit facilement des paniques désastreuses.*

**J.-P. S. :** Les incidents du métro sont souvent réglés avant même qu'ils ne deviennent visibles pour les usagers. C'est une difficulté supplémentaire pour faire reconnaître le travail effectué.

**Int. :** *Les artistes pourraient peut-être jouer un rôle pour faire apprécier ce travail invisible. D'une manière générale, on ne mesure pas assez leur pouvoir de valorisation ou de dévalorisation. On m'a raconté que la modernisation du téléphone décidée sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing avait été stimulée par le sketch de Fernand Raynaud sur le « 22 à Asnières » qui se moquait des difficultés de communication interne à la France. La chanson de Serge Gainsbourg sur le poinçonneur du métro (« Des p'tits trous, des p'tits trous, toujours des p'tits trous ») a sûrement contribué à déconsidérer le poinçonneur.*

### **Une obstination technique ?**

**Int. :** *Étant un passager régulier de la ligne 1, j'ai été informé que l'on entreprenait des travaux pour l'automatiser. Pourtant, je n'ai pas constaté de changement. Qu'en est-il exactement ?*

**J.-P. S. :** *Le programme d'automatisation est effectivement lancé, mais la RATP cherche à le mener sans arrêter le fonctionnement de la ligne. Ce sera alors une performance technique de premier plan. Une première mondiale, capable, si on reprend l'analyse développée à propos de METEOR, de mobiliser tous ceux qui vont y participer.*

**Int. :** *Si la tâche routinière n'est pas valorisée en France, c'est sans doute parce que notre mentalité n'apprécie pas l'idée de simplement maintenir les organisations dans leur état de fonctionnement. Et si nous n'apprécions pas cette idée, c'est que nous ressentons que nos organisations ne sont pas réellement à notre service. Il me semble que le projet de la ligne 14 qui, après le temps de la conception et de la mise en fonctionnement, a naturellement vocation à devenir une ligne routinière, illustre bien en quoi un tel projet peut en lui-même être enthousiasmant pour ceux qui y participent mais être perçu finalement, une fois qu'il a atteint son état de fonctionnement permanent, comme n'étant pas véritablement au service des gens. En effet, la caractéristique de METEOR, c'est d'être capable de fonctionner sans conducteur et, d'une manière générale, avec peu de personnel. En d'autres termes, elle vise à supprimer le facteur humain au profit d'un attirail technologique.*

*Une telle attitude, très générale dans les projets français du fait de la valorisation historique pour les formations d'ingénieurs par le système éducatif, ne peut satisfaire une collectivité humaine. Si l'on considère que le métro remplit une fonction d'accueil et de transport de millions de personnes chaque jour, cette attitude, dans le cas de la RATP, peut même paraître absurde car le manque de souplesse des machines et leur incapacité de dialogue sont souvent perçus comme insupportables par les êtres humains. Face à des gens, il faut mettre des gens ! Quand ce n'est pas le cas, les mécontentements de toutes sortes se traduisent par des dégradations.*

*Dans le métro parisien, cela se traduit, par exemple, par la saleté et le manque de convivialité, voire l'insécurité qui s'est beaucoup accrue depuis vingt ans. Inversement, j'ai pu observer que le métro de Philadelphie, dégoûtant et dangereux il y a une vingtaine d'années, était devenu parfaitement propre et accueillant grâce à un surcroît de présence humaine, une personne chargée de mettre de l'ambiance en accueillant sympathiquement les passagers étant, par exemple, dorénavant postée dans chaque wagon. Le résultat est agréable pour les usagers et a créé le genre d'emplois peu qualifiés dont tout pays a besoin pour donner du travail à la partie non diplômée de sa population et dont la France manque cruellement.*

**Int. :** *Mathieu Dunant, ancien responsable de la ligne 14, avait mis en évidence dans un exposé à l'École de Paris<sup>2</sup> que l'automatisme avait tout de même des intérêts opérationnels au service direct des passagers ! Il permet par exemple d'augmenter très vite le nombre de rames en fonctionnement en cas de grande affluence.*

**Int. :** *Finalement, le premier responsable de la dégradation humaine de la RATP ne serait-il pas le haut encadrement qui ne raisonnerait qu'en fonction de la prouesse technique ? Je me souviens d'une discussion avec le prédécesseur de Christian Blanc à la tête de la RATP qui*

---

<sup>2</sup> Mathieu Dunant, "Les vertus silencieuses de la ligne 14", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XV.



*avait dressé un tableau particulièrement sombre de leur incapacité à changer leur vision du monde...*

**J.-P. S. :** Il est certain que l'attirance pour l'exploit technique est profonde chez les dirigeants. Néanmoins le procès fait si souvent en France à l'encadrement supérieur, qui serait le premier responsable d'une double démobilitation de la base et de l'encadrement intermédiaire, me paraît mal instruit. Il fait trop vite l'impasse, à mon avis, sur les rivalités entre les différents acteurs de l'organisation que j'ai exposées, ou sur les propriétés d'un système social prompt à hiérarchiser les mérites et à "distinguer". Traiter chaque catégorie sur un pied symbolique d'égalité, alors qu'elles consacrent tant d'efforts à se distinguer, n'est pas une tâche simple. Le projet, par sa capacité à tirer tout le monde vers le haut, est une voie de salut. Il n'en reste pas moins vrai que nos rapports de travail restent excessivement marqués par une sensibilité exacerbée concernant tout ce qui de près ou de loin évoque la dépendance, l'infériorisation ou la soumission. Prévenir ces situations, vécues par ceux qui les subissent comme des formes humiliantes de rétrécissement identitaire et d'irrespect, devrait figurer au premier rang des préoccupations des managers. Force est de reconnaître que c'est assez rarement le cas.

Présentation de l'orateur :

Jean-Pierre Segal : professeur à l'École des Ponts ParisTech et chercheur au CNRS ; ses travaux, menés au sein du groupe de recherche Gestion & Société, analysent l'impact des différences culturelles sur les rapports de coopération au sein des entreprises internationales ; auteur de *Efficaces ensemble, un défi français* (Le Seuil, 2009).

Diffusion février 2010