

**L'étrange singularité de l'intérêt général**  
**analyse de l'ouvrage *RATP. La métamorphose* d'Albert David**  
**(InterEditions, 1995)**

Philippe BAUMARD, Article publié dans la *Revue Française de Gestion*, N° 108, Mars-Avril-Mai 1996, pp. 123-124

---

Les entreprises du service public ne sont pas des entreprises ordinaires. Leurs singularités en font-elles pour autant des lieux sacrés où l'on ne peut parler de changement sans se faire taxer d'ignorance ? L'entreprise publique possède un univers symbolique différent de l'entreprise privée. L'intérêt général y est à la fois un objet délimitant juridiquement et socialement l'organisation, et un schéma collectif implicite dont on peut aisément provoquer le réveil subit, comme a pu le vivre récemment le gouvernement. La modernisation de la RATP, engagée par Christian Blanc entre 1989 et 1992, fut une excellente opportunité pour l'auteur d'explorer, de comprendre, et de proposer une théorie de la **transFormation** : une pédagogie de la métamorphose.

À l'instar de cette épidémie de pare-brise grêlés qui frappait Seattle dans les années 1950, les phénomènes naissent parfois du simple surplus d'attention qu'on leur porte. J'avoue n'avoir jamais ressenti le sentiment d'être plongé dans une culture organisationnelle singulière en m'engouffrant, pressé et distrait, dans le monde souterrain de la RATP. Comme tout un chacun, sans doute, ai-je été plus à même de saisir la singularité de cette culture lors des grèves de la RATP qui changent avec une régularité déconcertante notre quotidien quand tombent les dernières feuilles de l'automne. En refermant l'ouvrage, je me décidais à y porter plus d'attention ; et comme cela était prévisible, la RATP m'est soudainement apparue comme une réalité dense, singulière et suscitant la curiosité. Comme la Lettre volée d'Edgar Poe, le réel est placé de façon si évidente sous nos yeux que souvent il nous échappe. Avec RATP, *La Métamorphose* sous le bras, — dont la couverture porte les couleurs et le logo de la Régie —, me voilà parti à l'assaut des conducteurs, contrôleurs, guichetiers, agents heureux et malheureux, pour discuter de leur quotidien, des changements qu'ils ont vécu, du livre, et de leur sentiment sur la question. Les commentaires qui suivent sont le fruit de cette petite expérience " métropolitaine ", et des réflexions et contributions de la quarantaine d'agents, que je prie tout de suite de bien vouloir m'excuser pour avoir perturbé leurs heures de travail...

La modernisation de la RATP est une expérience originale. L'entreprise n'a pas fait appel à de grands cabinets anglo-saxons, mais a préféré une approche, sans doute liée à la personnalité charismatique de Christian Blanc, qui favorise la responsabilisation et l'initiative interne. La problématique de la RATP était — et elle est encore aujourd'hui, ce qui rend l'ouvrage d'une grande actualité, — la mise en place d'un cadre de relations dont les circuits de décision ne soient plus figés ou bloqués. La stratégie utilisée par Christian Blanc est d'utiliser dans un premier temps les ressources de la loi pour dénoncer les usages ; prendre appui ensuite sur l'inspection du travail ; et ainsi, jouer le " coup de maître " en s'attaquant aux trois piliers de la rigidité de l'organisation : les conducteurs, le syndicat CGT, et la redéfinition du service minimum.

La perspective adoptée est donc celle de l'acceptation de la présence de syndicats forts, mais avec lesquels on puisse travailler. La méthode est celle de cadrages imposés, au sein desquels est offerte une certaine liberté d'action, tout en leur proposant de rénover les systèmes de supervision et de coordination, notamment en impliquant les patrons d'unité dans leur définition. Les agents " remplissent " le cadre ; et il suffit alors de leur donner de nouveaux cadres, et ainsi de suite. L'objectif — on aura pu le lire entre les lignes — est bien entendu de décentraliser la structure de représentation du personnel, dont la verticalité et la présence aux points décisifs de l'organisation (les personnels roulants) peut conduire à " fossiliser " l'organisation, voire à fossiliser la population entière des usagers — hormis les heureux possesseurs d'une bicyclette — comme on a pu le constater en novembre-décembre 1995.

Cette méthode pose deux problèmes majeurs. D'une part, elle nécessite d'être capable d'inventer l'appareil gestionnaire qui va avec les changements introduits. Du point de vue opérationnel, cette méthode nécessite en effet de mettre " hors service " des fonctions de l'organisation le temps d'accomplir les changements dans les cadres imposés. Les patrons d'unité sont mis en première ligne. Une fois qu'ils sont opérationnels, une fois qu'ils maîtrisent la boucle de régulation, on remet en service les logiques fonctionnelles, ce qui peut donner la sensation d'une " greffe " de l'ancien sur du neuf à peine légitimé. De plus, une fois les nouveaux cadrages relationnels installés, ce n'est plus la peine de continuer dans le changement politique, il faut passer à la résolution de problèmes ; pour ne pas risquer de perdre le sens et la finalité du changement, ou de s'engager dans une escalade des changements de cadres, focalisée sur l'encadrement, et oubliant le métier. D'autre part, si le pilotage du changement est bien mené en interne, et non sous-traité à un cabinet anglo-saxon, certaines dimensions, plus " opérationnelles ", ont été sous-traitées. C'est le cas d'une innovation-produit qui aurait pu être l'occasion d'une innovation sociale, c'est-à-dire une opportunité d'apprentissage : la

carte intégrale. La méthode Blanc apparaît donc comme celle d'une innovation organisationnelle (l'imposition de cadres de changement dans lesquels on laisse une certaine liberté). Le traitement en interne de l'introduction de la carte intégrale, c'est-à-dire d'un produit innovant reposant les bases de la relation d'apprentissage avec le client, aurait peut-être été l'occasion d'une confrontation des agents avec l'utilisateur du service public. Quand Christian Blanc arrive à la RATP, les placards — il faut le souligner — sont déjà pleins d'études ressassant en long et en large la relation au client ; au risque de trouver dans cette obsession du " client " un prétexte heureux pour détourner le regard des sources profondes de la situation figée de la Régie. Le trop plein d'attention que l'on porte à des phénomènes est parfois le syndrome d'une réalité qu'on enfle parce qu'on la désire, pour désenfler ailleurs une réalité qu'on ne saurait regarder en face. C'est un reproche que l'on ne peut pas faire à Christian Blanc. Il s'est attaqué à la restauration de relations de décision saines entre les agents, d'où une certaine légitimité de ce que les théoriciens appellent un changement " politique ".

Qu'en est-il sur le terrain ? " La décentralisation aurait pu se faire de bas en haut, chaque niveau hiérarchique dictant les règles de fonctionnement décentralisé du niveau inférieur. La direction générale a préféré laisser chaque responsable inventer une partie des relations qui le lient aux autres entités de l'entreprise " (p. 191). Les petits papillons collés sur les affiches promotionnelles de la RATP n'ont sans doute échappés à personne : " Nous, sur la ligne 1 ". L'identité " par ligne " est une identité naturelle ; au même titre, que les personnels-volants des compagnies aériennes sont fortement attachés à leur appartenance " long- " ou " moyen-courrier", les agents de la RATP ont naturellement adopté cette décentralisation-là. La décentralisation des instances représentatives (voir pp. 145-149; et la synthèse des entretiens sur la cogestion syndicale et le contrôle de l'information, p. 292) a quant à elle posé de sérieuses difficultés. Les enjeux de pouvoir sont importants, mais aux élections de fin 1992, la CGT obtient le même nombre de voix qu'à celles de 1990. La seconde bataille décisive, celle des négociations sur les carrières de conducteurs et le service public garanti, connaît un sort similaire. La synthèse des entretiens est sur ce point lapidaire, mais néanmoins éclairante : " Les cadres fonctionnent à l'écrit, les autres à l'oral. Les syndicats contrôlent l'information orale. Décalage entre une certaine déconcentration des établissements et la très grande centralisation des instances de représentation du personnel ", et plus loin, " crainte de la différenciation, de la polyvalence, de la reconnaissance du mérite ", " peur de la hiérarchie, peur des syndicats. Réseaux de toute sorte " (p. 293).

La troisième et dernière partie de l'ouvrage offre une lecture plus théorique de la " métamorphose " de la RATP. Elle souligne notamment une faiblesse propre à toute transformation organisationnelle des grandes entreprises : la distanciation des savoirs de l'opérateur et des instruments de gestion de " l'organisateur ". L'ouvrage d'Albert David offre dans cette partie une véritable théorie de la connaissance et du changement. Il explore, — en opposant les modèles gestionnaire et politique du changement —, la relation entre les cadres relationnels que l'on impose aux agents (nouvelle organisation, nouvelles procédures) et l'action sur les connaissances : " l'output " du changement (pp. 259-289). Un passage évoque le risque esthétique qui est défini comme la " déconnexion " entre les cadres que l'on met en place, et la dynamique des connaissances : " La transformation tourne à vide : les dirigeants ne s'intéressent qu'aux relations, sans les connecter à l'output de l'entreprise. La modernisation est alors mise en place "pour elle-même", ne trouvant sa cohérence et sa légitimité que par rapport à sa propre esthétique " (p. 267). Le risque serait en effet certain si la carrière politico-administrative d'un dirigeant venait à être associée à ses " œuvres organisationnelles ", à ses empreintes pour la postérité, au même titre que l'intérêt général se trouve parfois frappé d'une " étrange singularité " lorsque lois et monuments sont attachés au nom de leur créateur.

En offrant au lecteur les moyens de se faire sa propre opinion, l'ouvrage d'Albert David rappelle par certains côtés le Street Corner Society de William Foote Whyte. Il s'agit d'un travail dense et intègre, où le chercheur cultive avec soin une " intimité " avec son terrain. Sur un terrain sensible, cette éthique sans compromis donne à l'ouvrage un caractère exceptionnel.

**Philippe Baumard**

