

**Gérer la transition libérale au sein des entreprises publiques de transports urbains : les premiers enseignements d'une comparaison européenne.**

Communication au 11<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH. Paris. Novembre 2000.

**Communication n°194**

Jean - Pierre SEGAL. CNRS. Paris. UPR 31.

**Résumé :** S'appuyant sur une enquête au sein de trois réseaux européens de transports urbains, Berlin, Paris et Rome, cette communication analyse les transformations en cours affectant à la fois le contenu des métiers, l'organisation et le management des activités correspondantes. Il montre comment les directives européennes sur la libéralisation de ce secteur ont été différemment traduites dans chaque contexte, en liaison étroite avec les significations données à l'idée même de service public.

**Summary :** Drawn on the three investigations conducted in the Berlin, Rome and Paris urban railways networks, this research paper analyses the ongoing transformations affecting the content definition of core skills and the changes in organization and management. It shows how differently the European directives on liberalization of Urban Mass Transit systems were translated in each countries in direct connection with the meaning given to every idea of public services.

**Mots- clés :** comparaisons européennes, transformation des métiers et du management , transports urbains.

**Key-words :** European comparisons, changes of job contents, managerial changes, urban railway transit systems.

## *L'impact de la perspective de libéralisation du secteur des transports urbains*

Le monde du transport collectif urbain est aujourd'hui en pleine transformation dans l'ensemble des pays de la Communauté Européenne. Un ensemble de choix économiques et politiques sont à l'origine de ce mouvement qui a produit une rupture radicale avec ce qu'il convient désormais d'appeler « l'ancien monde ».

Cette rupture est imputable à une double dynamique :

La rupture qu'on voit émerger est d'abord politique: la vague libérale venue d'Outre - Atlantique a convaincu une large partie des gouvernants européens de l'opportunité de regarder ces activités de transport comme des services marchands ordinaires que le libre jeu du marché pourrait rendre plus productives, moins chères et/ou plus efficaces pour l'utilisateur et le contribuable. La vocation sociale jusqu'ici affirmée de ces entreprises, aussi bien dans la modicité de leur tarification que dans le rôle affiché d'employeur public, tend à être regardée sous un autre jour, réduisant délibérément le spectre des missions assignées au nom d'un impératif d'efficacité économique. Dans le même temps les critères de convergence adoptés pour préparer le passage à la monnaie unique européenne, insistant sur la nécessité de réduction drastique des déficits publics, ont engagé les autorités centrales et locales à réexaminer leurs priorités de financement. Les subventions traditionnellement versées aux transports publics seront réduites et ces derniers devront donc désormais mieux couvrir par leurs propres recettes les dépenses engagées dans cette activité par la collectivité. La loi italienne introduit par exemple un ratio de 35%, obligeant l'entreprise romaine, dont les recettes représentaient jusqu'ici que le quart de ses dépenses, à une profonde restructuration.

Pour espérer conserver, voire accroître leur clientèle tout en réduisant leurs dépenses, les transports publics urbains devront améliorer la qualité de leur service et modifier pour ce faire leurs règles de fonctionnement pour rompre avec une longue tradition bureaucratique de cloisonnement et de rigidités ou d'ignorance dans le traitement des demandes de leurs usagers. Celles-ci se sont, en effet, modifiées et vont aujourd'hui bien au-delà de la satisfaction classique d'une demande de déplacement (sécurité, régularité, fréquence). D'autres besoins sont répertoriés que l'entreprise s'efforce de mieux prendre en compte : besoin de se sentir en sécurité, besoin d'être orienté par la signalétique et/ou des agents d'accueil, besoin d'être informé en cas d'incident, besoin d'être accueilli et aidé en cas de difficultés.

### *La GRH en première ligne*

La nouvelle configuration du jeu qui se dessine aujourd'hui entre les trois grandes catégories d'acteurs du système que sont les usagers-clients, l'actionnaire public et les salariés ne peut manquer d'interpeller les gestionnaires locaux des ressources humaines : c'est vers eux que l'entreprise se tourne pour conduire les négociations avec les organisations syndicales des réductions prévisibles des effectifs et la révision des règles statutaires de travail, au nom d'une adaptation aux exigences nouvelles de compétitivité liées à l'insertion dans un environnement bientôt concurrentiel. C'est à eux que revient également la mission délicate de créer, en dépit des bouleversements qui s'opèrent et

souvent de l'incertitude nouvelle pesant sur l'avenir d'institution qui se pensaient éternelles, les conditions d'une « mobilisation » des énergies et d'un « développement des compétences » des salariés qui constituent bien la première ressource stratégique d'une entreprise de service. C'est d'eux, enfin, qu'on attend l'introduction de nouvelles formations et de nouveaux modèles d'encadrement pour ne pas dire la promotion d'une nouvelle « culture d'entreprise » qui soit en cohérence avec la nouvelle stratégie qu'impose aux entreprises publiques de transports collectifs la nouvelle donne de leur environnement.

### *Objet du papier*

S'appuyant sur trois enquêtes menées en 1999 au sein de différents réseaux européens, le présent papier analyse dans trois configurations locales les modalités de mise en œuvre de telles orientations. Même s'ils sont les héritiers d'histoires différentes et qu'ils ne disposent pas, loin s'en faut, des mêmes atouts pour affronter les tourmentes actuelles, les réseaux étudiés sont placés devant la même nécessité de mieux mobiliser leur personnel afin d'être en mesure de faire face aux exigences nouvelles de leur environnement. Il est attendu de ces entreprises publiques qu'elles produisent « mieux » et « moins cher », ce qui implique non seulement une meilleure organisation articulée à l'usage de moyens techniques plus performants (ce qui suppose l'obtention des financements correspondants) mais encore une ressource humaine plus qualifiée, plus polyvalente et plus flexible, deux objectifs qui renvoient ipso facto aux transformations du contenu des métiers et des modes de management.

Chacun de ces deux chantiers, pris séparément, soulèvent de nombreuses contradictions et difficultés de mise en œuvre dans des univers qui demeurent profondément marqués par un ensemble de contingences, liées à la nature de leur activité (Woodward, 61 ; Mintzberg, 82), qui éclairent la structuration jusqu'ici typiquement bureaucratique de leur organisation. La comparaison entre les réseaux romains et berlinois, d'une part, où ces deux chantiers doivent être menés de concert, et du cas parisien, appréhendé ici à travers une innovation à la fois technique et managériale, tenant lieu de laboratoire d'élaboration d'une organisation « tournée vers le service, nous permettra d'étudier deux cas de figures contrastés.

Ceci nous conduira à nous interroger, dans la partie conclusive de ce papier sur l'influence de la dimension locale dans cette phase singulière de transition dans l'histoire des entreprises publiques de transport urbain, que cette dimension locale s'exprime à travers l'enracinement sociétal des institutions (Maurice et alii, 82), l'importance accordée à l'idée de service public (Fournier, 92), les formes prises par les relations industrielles (Lallement, 96) ou les traductions données au modèle bureaucratique (Crozier, 61 ; Merton, 66).

### *La méthode*

A partir de données recueillies dans chacun des réseaux, nous avons cherché davantage à appréhender les approches globales de notre sujet que voulu rendre compte de la diversité interne

de leur mode de fonctionnement qui bien entendu existe. La démarche n'a pas cherché à comparer d'une capitale à l'autre les niveaux de service offerts ou la qualité de la gestion.

La méthodologie d'enquête repose sur la réalisation par le chercheur lui-même d'une vingtaine d'entretiens approfondis d'une durée moyenne d'une heure trente auprès d'un échantillon d'acteurs comprenant des représentants des différents métiers de base, de l'encadrement intermédiaire, des dirigeants opérationnels et fonctionnels. Nous avons pu également nous appuyer sur les observations faites dans le cadre de visites successives effectuées dans les réseaux romains et berlinois, accompagnés d'acteurs de terrain de l'entreprise française dans le cadre d'échanges organisés entre les différents réseaux de transport. Cette recherche bénéficie enfin des acquis d'un travail d'analyse des mutations de l'entreprise française mené de façon continue depuis dix ans (Segal, 97 et 98)

### *Organisation du papier*

Après avoir décrit, dans un premier temps, les convergences observables dans les orientations de gestion poursuivies par les directions des trois réseaux étudiés et en avoir souligné les difficultés de mise en œuvre, nous analyserons, dans un second temps, les difficultés spécifiques rencontrées dans les contextes romains et berlinois où s'opèrent simultanément une sévère restructuration (effectifs totaux divisés par deux en l'espace de 6 ans) et une tentative de mutation managériale, opérée plus tardivement que dans d'autres capitales européennes telles Londres ou Paris. Nous nous intéresserons, dans un troisième temps, à la situation observée Paris, dans un contexte où l'entreprise, dotée de davantage d'atouts et d'antériorité dans l'élaboration de sa stratégie, est en mesure d'explorer des voies nouvelles susceptibles de lui permettre de consolider la légitimité publique sur laquelle elle entend continuer à s'appuyer pour conserver son caractère original dans le nouveau concert libéral européen. La quatrième et dernière partie du papier élargit le champ d'analyse en s'interrogeant sur la nature de l'influence exercée par les contextes locaux sur ce qui est constaté .

## **I. DES ORIENTATIONS NOUVELLES DIFFICILES A METTRE EN ŒUVRE**

### *Le deuil de l'ancien monde*

Longtemps les entreprises publiques de ce secteur ont fonctionné à Berlin comme à Paris (Margairaz, 90) ou à Rome, comme de véritables institutions à travers lesquelles la collectivité offrait non seulement des emplois mais plus encore des voies d'intégration (Bouvier, 89) et de promotion sociale à ceux qui parvenaient, par la voie du concours ou de la cooptation, à y entrer. Ceux-ci,

souvent de condition sociale modeste et n'ayant pas longtemps prolongé leurs études, étaient attirés d'abord par la sécurité de l'emploi qui leur était offerte mais aussi par les possibilités d'ascension sociale, quasiment jusqu'aux sommets de l'entreprise, qui étaient promises aux plus méritants d'entre eux. Ces employés acceptaient en retour la discipline assez militaire qui leur était imposée, tradition ferroviaire oblige, et ne tardaient pas généralement à se sentir « chez eux dans leur travail » dans des entreprises qui leur ouvraient en outre un ensemble d'avantages sociaux liés à leur statut.

Des organisations syndicales, rendues puissantes à la fois par leur nombre d'adhérents et par leur pouvoir de paralysie du réseau en cas de grève, veillaient jalousement sur ce statut et participaient, à travers d'autres voies, à l'intégration sociale des employés comme à leurs promotions internes. Fortement liées à la vie publique locale, ces institutions constituaient ainsi un des relais de l'action politique locale sur l'emploi, relais finalement regardé comme légitime, malgré les dérives observables ici ou là au niveau des procédures d'embauche notamment en faveur des familles des agents ou de la clientèle des politiques.

L'entreprise publique jouissait en général d'un monopole et les voyageurs étaient davantage regardés comme des « usagers », bénéficiant d'un service subventionné de transport, que comme des « clients » au sens actuel. Elle était stratégiquement et financièrement dépendante de sa tutelle politique, seule à même de lui fournir les moyens matériels et l'impulsion requise pour se « moderniser ». Les moyens budgétaires, variables selon les contextes locaux, mis à la disposition de l'entreprise publique de transport par la collectivité, ne permettaient pas toujours d'entretenir et d'améliorer le réseau existant, tandis que les objectifs de productivité, quand ils lui étaient assignés, pouvaient contredire sa mission d'employeur social. La qualité du service offert et l'image locale de ces entreprises ont fréquemment souffert de ces contradictions. La France, où l'esprit de service public bénéficie d'un fort soutien dans l'opinion, a adopté une attitude sensiblement plus favorable vis-à-vis de ces entreprises publiques, ce dont a su profiter la RATP à Paris pour anticiper (David, 94) certaines des transformations qui aujourd'hui se manifestent en Europe. Les changements en cours y sont, de ce fait, vécus de façon moins brutale qu'au sein des réseaux berlinois et romains à qui il est demandé de s'adapter très vite à la nouvelle donne.

Regardées sous cet œil, les vieilles institutions sont vite apparues comme de vieux dinosaures mis en danger par la perspective d'une ouverture des marchés correspondants à la concurrence. Elles furent rapidement placées devant un impératif catégorique: « Modernisez-vous en l'espace de quelques années ou disparaissent ! ». En d'autres termes, simplifiez vos organisations, réduisez vos coûts et vos effectifs tout en améliorant vos services, afin d'être en mesure de faire face à la concurrence de nouveaux concessionnaires, issus d'un secteur privé susceptible d'être en mesure de proposer aux municipalités une meilleure offre de service.

Les anciens métiers du monde ferroviaire urbain ont vécu. Qu'ils disparaissent, comme à Rome ou à Berlin, sous la pression de contraintes budgétaires imposées par la tutelle ou qu'on les refonde en profondeur, comme dans la nouvelle ligne parisienne, en s'appuyant sur de nouvelles technologies en matière d'automatisme et de télécommunication, ces métiers qui parfois s'étaient maintenues à l'identique protégés par l'auto-centrage du monde ferroviaire, sont aujourd'hui fragilisés par les évolutions économiques, sociales, culturelles de leur environnement. Au nom de la flexibilité requise

de l'organisation, les métiers deviennent polyvalents ou disparaissent. Leur encadrement, ipso facto, lui aussi se transforme, rompt avec les traditions plutôt autoritaires de l'ancienne culture ferroviaire, et fait de plus en plus appel à la participation active de salariés désormais plus qualifiés.

#### *Le nouvel impératif sécuritaire*

Ces transformations s'opèrent dans un environnement urbain lui-même en prise avec de nombreuses difficultés économiques et sociales qui interfèrent directement avec le monde du transport. La distance est souvent grande entre la figure du client, telle que la communication externe modernisée de l'entreprise la met en scène, et les réalités concrètes vécues quotidiennement par les agents directement au contact d'une clientèle forcément hétérogène.

La sécurisation des espaces de transport apparaît bien comme une priorité commune à l'ensemble des réseaux, réclamée à la fois par les usagers et par les salariés, et plaçant l'entreprise et les pouvoirs publics face à leurs responsabilités. Au sein de chacune des métropoles étudiées, les événements alimentant ce sentiment d'insécurité (trafic de drogue, vandalisme, bagarres, fraude, agressions, etc...) prennent des proportions très variables non seulement d'un réseau à l'autre mais, au sein d'un réseau, d'un point à l'autre du réseau ou d'une heure à l'autre de la journée. Selon l'ampleur et l'antériorité du phénomène (Rome semblant moins touché jusqu'ici que Paris et Berlin) chaque réseau s'est organisé pour faire face à ces situations en ayant notamment recours à de nouvelles unités mobiles de surveillance équipées de moyens modernes de communication, tout en équipant les stations de bornes d'appel et progressivement de systèmes de vidéo surveillance et en renforçant la coordination avec les forces locales de police. Au sein des entreprises, beaucoup d'agents occupant anciennement des métiers aujourd'hui supprimés ont été reconvertis dans ces unités de surveillance ou dans des brigades de contrôle visant à limiter la fraude qui, faute d'être combattue avec des moyens adéquats, s'étaient fortement répandus dans chacun des réseaux. Des brigades de sécurité ont été constituées ou renforcées, notamment pour appuyer les activités de contrôle et de lutte contre la fraude phénomène longtemps toléré, à travers une lecture « sociale » de l'institution, aujourd'hui combattu au nom des nouveaux impératifs gestionnaires d'équilibre entre les dépenses et les recettes.

Les agents sont désormais confrontés à de nouvelles situations de travail, exigeant de leur part des compétences nouvelles dans le traitement d'événements (Zarifian, 95) faisant appel aussi bien au sang froid individuel qu'à la bonne coordination entre différents services intervenants. Le risque existe, chaque fois que ces compétences ou cette coordination font défaut que ne surgisse chez les agents un sentiment d'impuissance et de découragement. Ce sentiment d'isolement, dans certains cas d'abandon, génère fréquemment des conflits sauvages qui peuvent fragiliser la position de l'institution elle-même, notamment dans ses relations déjà difficiles avec sa clientèle.

#### *Une tentative de mobilisation autour du service à rendre aux clients*

Mieux mobiliser les personnels, lutter contre le sentiment d'impuissance qui parfois les habite, constitue le troisième axe de convergence observable dans les orientations des trois réseaux. Ceci demande une rupture significative avec les anciennes pratiques bureaucratiques de cloisonnements

horizontaux (chaque service restant maître chez lui) comme avec les anciennes disciplines reposant sur une forte affirmation des distances hiérarchiques. Plus l'exercice du métier devient difficile, plus il est demandé aux agents en termes de polyvalence et de responsabilité, moins il est admissible de continuer à s'adresser à eux comme à de simples exécutants.

Les hiérarchies locales de chacun des réseaux semblent l'avoir bien compris (Segal, 98), leurs difficultés actuelles paraissant moins de dialoguer avec leur propre base que de se faire entendre des autres acteurs d'une entreprise où chacun tend naturellement à se concentrer sur ses propres difficultés. Si chaque réseau rencontre manifestement d'importantes difficultés à faire évoluer les formes de coopération horizontales (la décentralisation en cours des responsabilités pouvant même redonner paradoxalement de la vigueur aux anciens cloisonnements), on observe partout une transformation significative des coopérations internes au sein d'une même unité. Cette transformation doit beaucoup aux changements de génération qui se sont progressivement opérés, les nouveaux recrutés, plus longtemps scolarisés, plus récemment formés, renforçant par leur seule présence l'influence de l'environnement extérieur et, notamment, les transformations significatives survenues dans les modes d'autorité. La volonté d'une meilleure prise en compte de ces besoins conduit l'entreprise de transport à actualiser les formations de son personnel pour lui permettre d'être en mesure d'anticiper les principales difficultés que peuvent rencontrer une partie de sa clientèle (personnes âgées, personnes handicapées, touristes ne maîtrisant pas la langue locale...).

Des préoccupations convergentes en matière de prise en compte de l'ensemble des besoins des clients s'affichent désormais dans les communications externes et internes des différents réseaux européens, visant à convaincre à la fois les usagers-clients et les autorités publiques de tutelle de leur volonté de « mettre le client au centre de leurs préoccupations » (Weller,99). On voit apparaître un souci nouveau d'objectiver les performances réalisées en matière de qualité de service, à travers notamment la prise d'engagements clairs vis-à-vis du public (charte de service) associés à des mesures régulières et objectives des résultats obtenus aussi bien en matière de transport que de service en station (indicateurs de qualité). Ces résultats sont généralement mis à la disposition du public et des agents. Il s'agit à la fois de mobiliser les agents et leur hiérarchie autour d'objectifs palpables et mesurables et de doter l'entreprise d'une meilleure image à même de renforcer sa légitimité en tant qu'entreprise publique.

## **II. LA GESTION DELICATE DE LA TRANSITION DANS LES RESEAUX EN PLEINE RESTRUCTURATION**

Les responsables de tous les réseaux de transport ont bien conscience que ce « changement de culture » qu'ils appellent de leurs vœux s'étalera sur une longue période, correspondant plus ou moins à une relève de génération. Or, ce temps et parfois les moyens matériels font cruellement défaut à ceux qui, comme à Berlin et dans une moindre mesure à Rome, ont engagé une véritable course contre la montre pour atteindre la compétitivité attendue d'eux en l'espace de quelques années. Construire un meilleur dialogue social, qui serait théoriquement nécessaire pour renforcer leur cohésion interne, constituerait par exemple atout important dans ces circonstances mais c'est

aussi une tâche rendue particulièrement difficile en raison du climat d'incertitudes et de craintes vis-à-vis de l'avenir qui traverse une entreprise en pleine restructuration. Et il n'en va pas différemment en matière de coopération transversale entre des services pris chacun dans les affaires de leur propre restructuration.

### *Le problème des reconversions*

La réduction rapide des effectifs qui s'est opérée en l'espace de quelques années, tant à Rome qu'à Berlin, s'est accompagnée d'un arrêt presque total de l'embauche et, inévitablement, d'un vieillissement de la pyramide des âges. Par ailleurs les incitations financières au départ volontaire qui ont été principalement utilisées par ceux des salariés en place qui avaient les meilleures chances de retrouver un emploi sur le marché du travail, ont ainsi privé l'entreprise de précieuses compétences. La suppression, au nom de la réduction des coûts de structure, de nombreux emplois conduit simultanément l'entreprise à gérer la reconversion et le reclassement interne de ceux qui tenaient ces emplois. La tâche est rendue d'autant plus difficile qu'il s'agit souvent de salariés peu qualifiés, jusqu'ici peu mobiles et naturellement fragilisés par cette modernisation. Contrairement aux plus dynamiques de leurs anciens collègues, ces salariés aujourd'hui fragilisés ne s'étaient pas préparés à ces changements en s'engageant volontairement dans la voie des concours internes auxquels préparaient alors les formations - maison. L'élévation de l'absentéisme, compensé par un recours coûteux aux heures supplémentaires, témoigne du malaise de ces catégories en même temps qu'elle aggrave les pénuries locales de personnel.

### *la difficile construction du dialogue social*

La construction du dialogue social interne et la définition de ce sur quoi on s'oppose et ce sur quoi on se réunit, se présentent dans des termes bien différenciés au sein des réseaux berlinois et romains. Le recours à la loi qui s'observe ailleurs en Europe, notamment en Allemagne et en Italie, pour mettre en application les nouvelles directives de la Commission de Bruxelles et fixer le cadre au sein duquel ces négociations doivent se tenir, témoigne a contrario des limites des procédures ordinaires de négociation directe entre partenaires sociaux dans un contexte de remise en question radicale du statu quo ante.

Là où, comme à Berlin, la représentation du personnel est intégrée à la structure de gestion de l'entreprise se met en place, une certaine forme de cogestion des difficultés rencontrées par l'entreprise. Le compromis politique et syndical trouvé a conduit, comme on peut l'observer ailleurs en Europe dans d'autres secteurs économiques, à faire supporter aussi largement que possible les coûts de la restructuration soit aux pouvoirs publics (financement des retraites anticipées) soit aux futurs embauchés (modifications substantielles des règles statutaires, afin de les aligner sur celles du marché). La mobilisation syndicale qui s'est opérée en plusieurs circonstances vise davantage à faire pression sur les pouvoirs publics que sur les gestionnaires de l'entreprise elle-même. Et, localement, le fonctionnement de l'organisation mise en place depuis les restructurations ne paraît pas donner matière aux mêmes tensions internes qu'à Rome.

Le syndicalisme latin se situe dans une perspective déclarée de défense des acquis sociaux et de résistance à ce qui viendrait les remettre en cause, quitte à recourir à l'ensemble des moyens dont il dispose pour s'y opposer. L'arme de la grève, qui en matière de transport urbain offre un puissant levier d'action, est mobilisable aussi bien pour s'opposer aux projets de modifications du statut national des personnels des transports que pour manifester au plan local son opposition aux suppressions d'emploi et aux diverses conséquences qui en découlent (conditions de travail, roulements, congés, etc...).

La situation sociale romaine rappelle fortement la situation qui prévaut généralement en France dans l'univers du transport ferroviaire, le compromis social exemplaire et, pour beaucoup d'observateurs inattendu, qui a permis la mise en exploitation sans conflit social de la nouvelle ligne « sans conducteur » du métro parisien faisant, à bien des égards, exception. Cet accord a non seulement bénéficié du savoir-faire et de la volonté d'aboutir des protagonistes mais aussi des marges de négociations relativement favorables dont ils ont pu disposer, l'entreprise s'étant engagée à maintenir à un niveau équivalent du reste du réseau les effectifs employés sur la nouvelle ligne. La possibilité d'obtention d'une certaine qualité de dialogue social ne dépend donc pas seulement des traditions locales établies en matière de négociation et de compromis. Elle dépend beaucoup de l'ampleur des concessions qui sont demandées aux salariés en place et des perspectives qui leur sont ouvertes à plus long termes, une fois ces « sacrifices » consentis. Par ailleurs le processus en cours tend à élargir le fossé séparant, d'un côté, ceux qui peuvent obtenir davantage de responsabilité et un contenu de leur travail plus intéressant et, de l'autre, ceux qui, plus vulnérables, subissent de plein fouet les transformations en cours. L'obtention d'un certain consensus interne autour d'un objectif de « défense » de l'entreprise constitue, dans pareille situation, un objectif particulièrement difficile à atteindre.

### *la délicate mission des cadres opérationnels*

Indépendamment de ce contexte social qui, au moins en France et en Italie les place en cas de conflit en première ligne, les responsables locaux se heurtent à bien d'autres difficultés qui mobilisent fortement leurs compétences et leur énergie. Nombre d'entre eux expliquent que désormais leur mission consiste à offrir au public la meilleure prestation en termes de rapport « qualité - prix » et non pas nécessairement un niveau « optimal » de service, tel qu'ils souhaiteraient pouvoir l'offrir à la clientèle. Ils témoignent aussi de la difficulté de faire accepter cette nouvelle situation à leurs propres agents et de garder intacte la motivation de ceux-ci. Beaucoup de services des réseaux en pleine restructuration souffrent aujourd'hui d'une pénurie d'effectifs qualifiés et une partie des agents se révèlent peu adaptés aux tâches existantes. L'efficacité du service s'en trouve alors nécessairement affectée.

Une seconde contrainte, elle aussi fréquemment évoquée dans le cadre de nos entretiens, tient dans la persistance des cloisonnements horizontaux et verticaux qui tendent à prospérer au sein des organisations de type bureaucratique. Alors que davantage de coopération transversale serait requise théoriquement entre services, on tend à observer plutôt un recentrage de chacun sur ses propres difficultés, recentrage accentué par les difficultés déjà mentionnées. En parallèle, la faculté

d'écoute et d'appui du haut de la structure, vers lequel convergent toutes les demandes de moyens supplémentaires émanant du terrain, est limitée par l'existence de priorités tournées vers cet extérieur où se tiennent les négociations avec les tutelles politiques et financières de l'entreprise. Mobilisées par la défense des intérêts stratégiques de l'entreprise et par les négociations autour de son devenir dans le paysage libéralisé du transport, les directions générales paraissent éprouver partout des difficultés à « garder le contact » avec leur propre base.

D'importants moyens de communication interne sont certes mobilisés afin de permettre aux agents de recevoir une information continue sur l'évolution de la structure et de l'environnement politique et économique de l'entreprise, mais cette information peut être brouillée par la concurrence d'une presse locale forcément plus rapide mais aussi bien moins bienveillante à l'égard de l'entreprise. Cette situation est forcément mal vécue par la base qui souhaiterait voir mieux reconnue son travail quotidien et mieux connues du public les difficultés qu'elle rencontre.

### **III. L'EXPLORATION DE PISTES INNOVANTES AU SEIN DU RESEAU PARISIEN**

La nouvelle ligne 14, à conduite entièrement automatisée, sur laquelle a porté le volet français du programme européen de notre recherche, n'est certes pas représentative de l'ensemble des modes d'organisation et des pratiques de management observables au sein des autres lignes du réseau parisien. Cette expérience s'inspire néanmoins des transformations déjà conduites au sein des autres lignes tout en s'efforçant d'innover autant au plan organisationnel et managérial qu'au plan technique (il s'agit de la première ligne « sans conducteur » du métro parisien).

Elle apporte ainsi un éclairage original à la question du devenir des métiers des transports, notamment dans la perspective d'une automatisation plus poussée. Les exemples londoniens de la Jubilee Line, dont les coûts de construction se sont avérés sensiblement plus élevés que ceux de METEOR, ou le futur projet berlinois de création d'une nouvelle ligne desservant le nouveau quartier gouvernemental (dite ligne du Chancelier) montrent que ces initiatives qui renouent, un siècle plus tard, avec les ambitions modernistes des fondateurs du métropolitains, ne resteront pas isolées, en particulier dans le contexte actuel de reprise de la croissance.

Certes l'expérience en cours à Paris n'est pas nécessairement généralisable au sein du réseau parisien lui-même ni peut-être économiquement transposable en l'état dans les autres réseaux. On mettra ici l'accent, dans le cadre de ce papier centré sur les questions de métiers et de management, sur deux facettes d'un projet qui est loin d'être achevé, les responsables locaux insistant au contraire sur le caractère évolutif qu'ils entendent donner à leur organisation.

#### *la polyvalence et le travail en équipe*

Quelles tâches donner aux agents qui soient à la fois gratifiantes pour eux et utiles pour les voyageurs ou pour la bonne marche du réseau? L'organisation bureaucratique traditionnelle, prise dans sa volonté de rationaliser le travail et de l'enfermer dans des prescriptions, segmentait les

champs de compétences : un département était en charge des opérations de contrôle, un autre de la sécurité, un troisième de la supervision des stations, un quatrième de la maintenance des installations fixes, multipliant ainsi les problèmes de coordination. Au sein de chacun de ces départements, les agents de base se voyaient généralement assigner des tâches simples, forcément monotones, routinières et générant un fort isolement organisationnel du fait même qu'ils restaient ignorants des missions et des pratiques professionnelles « des autres » du service d'à côté. L'organisation mise en place sur la ligne 14, prolongeant d'autres expérimentations organisationnelles menées antérieurement au sein du réseau parisien, rompt avec ces pratiques du « vieux monde », par exemple en intégrant dans une même unité les personnels de la maintenance (des navettes et des installations fixes) et ceux en charge de l'exploitation.

S'agissant des personnels de station sur lesquels se sont concentrées nos observations, l'objectif est de développer et de mieux utiliser les compétences des agents, en tenant compte de l'élévation substantielle de leur niveau de formation initiale. En rendant ces agents mobiles et en élargissant leur périmètre de tâches à un ensemble d'activités contribuant, à des titres divers, à la qualité du service rendu (accueil, contrôle, maintenance de premier niveau, supervision des lieux, contacts avec les voyageurs), l'organisation se dote d'une flexibilité incomparablement plus grande que par le passé. Il devient possible d'adapter l'activité des agents en fonction des heures de la journée (heures creuses, heures de pointe) et des caractéristiques des lieux (type de clientèle), ce qui apporte davantage de pertinence et de variété à leur travail. La constitution d'équipes de 4 à 6 agents permet, enfin, davantage d'efficacité et de sécurité, notamment dans les opérations de contrôle des titres de transport. Elle ouvre également la possibilité de scinder provisoirement le groupe en deux, notamment pour mener à bien le traitement d'un incident. Elle assure enfin des ressources matérielles et morales face à l'anonymat déshumanisé de l'environnement de travail, apportant ainsi des éléments de réponse aux sentiments d'impuissance et d'isolement fréquemment évoqués par ceux qui exercent ces métiers difficiles directement au contact du public.

#### *b) la formalisation des tâches et le renforcement de l'encadrement de proximité*

Dans « l'ancien monde ferroviaire », ces emplois directement au contact du public jouissaient d'une faible considération. C'était par eux qu'on entrait dans la carrière, aussi bien à Berlin, à Rome ou qu'à Paris avant d'accéder plus tard, via la formation, à des fonctions techniques jugées plus nobles par les différentes versions locales d'une culture ferroviaire commune. Plus récemment, ces emplois se sont trouvés socialement stigmatisés en étant très largement confiés à des salariés en difficulté (inaptitude à la conduite, reconversion interne) ou à des jeunes sans qualification issus de milieux défavorisés. Ces réalités culturelles perdurent encore aujourd'hui. En dépit de sa monotonie et de sa solitude, le métier de conducteur de train continue d'attirer, aussi bien à Rome, à Paris qu'à Berlin, notamment en raison des salaires obtenus. Beaucoup d'agents de station continuent à déclarer en situation d'entretien qu'il y a peu à dire sur leur travail. Les entreprises de transport ont beau communiquer à l'intérieur comme à l'extérieur sur le thème de la centralité du client, la proximité directe avec ce dernier reste encore insuffisamment reconnue. Comment mieux faire coïncider ces intentions avec la réalité et donner davantage de consistance et de visibilité à ces nouveaux métiers ?

L'innovation majeure en matière de management tient dans la présence renforcée sur le terrain d'un encadrement plus nombreux, en charge à la fois d'animer le travail quotidien des équipes et de veiller à l'effectivité de la mise en œuvre de ce qui a été décidé. Le coût budgétaire de cette présence renforcée de l'encadrement doit être relativisé en tenant compte de la nécessité dans laquelle se trouve une ligne sans conducteur de déployer sur le terrain des personnels à même d'intervenir en temps réel sur un éventuel incident d'exploitation. Les encadrants de la ligne 14, qui disposent d'une telle compétence technique d'intervention sur les navettes en cas d'incident d'exploitation, remplissent un double rôle leur permettant de partager le quotidien de travail des agents de base tout en restant disponibles pour traiter un possible incident.

Cette présence permanente d'une hiérarchie d'animation et de supervision pourrait être regardée comme contradictoire avec le parti pris affiché d'accroître les responsabilités des individus et des collectifs de travail. On pourrait aussi bien y lire l'expression d'une certaine continuité avec la tradition hiérarchique «à la française» et le souci d'offrir, à travers ces créations de nombreux postes d'encadrement, des possibilités nouvelles de déroulement de carrière à des agents de base, de plus en plus qualifiés, aspirant légitimement à «monter en grade». Soumise comme les autres lignes au dispositif de management par objectifs qui s'est généralisé depuis quelques années au sein du réseau parisien, dispositif soumettant à une évaluation extérieure la performance collective de la ligne sur un ensemble de standards de service, la ligne 14 s'efforce de développer en parallèle des approches locales de la qualité qui associent les agents de l'unité à la définition des procédures de travail et à l'organisation des tournées des équipes mobiles. Elle reconnaît ainsi la compétence de ceux qui quotidiennement agissent sur le terrain et favorise une certaine forme d'appropriation interne des règles de travail imposées aux équipes mobiles.

On pourrait se demander dans quelle mesure cette présence de la hiérarchie ne réduit pas, au moins en partie, l'autonomie des collectifs de travail, ce dont d'ailleurs certains agents se plaignent qui voudraient pouvoir prendre davantage d'initiatives. Cependant, le fait que cette présence renforcée de l'encadrement soit majoritairement regardée par leurs collègues comme une ressource plutôt que comme une contrainte pose clairement la question de savoir comment répondre, mieux qu'aujourd'hui, aux attentes des agents de terrain qui, sur bien des lignes et dans bien des réseaux où se sont opérés d'importantes réductions d'effectifs, font part de leur sentiment d'être livrés à eux-mêmes sinon abandonnés par leur entreprise face aux difficultés croissantes qu'ils rencontrent.

### *reconnaissance interne, reconnaissance externe, un débat ouvert*

On connaît le raisonnement séduisant tenu par les propagandistes de l'automatisation : l'introduction de nouvelles technologies permettrait de supprimer les emplois traditionnels de guichetier et de conducteur, jusqu'ici exercés de façon sédentaire, machinale et physiquement isolée du public, ouvrant ainsi la possibilité de substituer à ces anciens emplois de nouveaux, «meilleurs» parce que plus mobiles, davantage au contact du public et requérant à ce titre plus d'intelligence et de capacité d'adaptation à des situations qu'une machine ne saurait traiter.

C'est bien d'ailleurs dans cette perspective de promouvoir de nouveaux métiers « au service du public » que la ligne 14 investit d'importants moyens matériels et intellectuels dans la nouvelle organisation et confie ces postes à des agents volontaires, sélectionnés et formés par ses soins, apporte des éléments significatifs au débat en s'efforçant d'apporter des réponses concrètes à la question de la reconnaissance interne et externe à l'entreprise de ces nouveaux métiers « directement au contact de la clientèle ». Comment ceux-ci pourraient-ils en effet attirer durablement des candidats de valeur et occuper une place « à part entière » dans l'entreprise s'ils ne parviennent pas à conquérir cette fameuse reconnaissance de leur utilité sociale et de leur professionnalisme ?

*En matière de reconnaissance interne*, la ligne 14 introduit une prime de résultats versée à l'ensemble des agents à la condition que la ligne respecte le contrat de performance sur lequel elle a été engagée par son directeur. Une batterie d'indicateurs de qualité de service, mesurés mensuellement par un organisme indépendant extérieur, objective cette performance collective et permet de nourrir de données objectives le dialogue entre les agents et leur encadrement, dialogue régulier que prévoit explicitement l'organisation (créneau horaire et salle de réunion). Le bonus financier offert aux agents constitue certes une incitation à répondre durablement aux attentes formulées par leur hiérarchie. Mais ce dispositif permet aussi de reconnaître la réalité de leur contribution au bon fonctionnement du réseau et de contribuer ainsi à rendre mieux visible, notamment aux autres métiers de l'entreprise qui parfois les regardent « de haut », le contenu, longtemps laissé dans le flou, de leur fonction. Il s'agit bien pour ces métiers jusqu'ici peu considérés d'un premier pas dans l'obtention d'une meilleure reconnaissance interne.

Reste cependant à obtenir le plus difficile qui réside dans *la reconnaissance par le public* de leur contribution. Le cas de la ligne 14 est à cet égard exemplaire dans la mesure où c'est officiellement au nom d'un « meilleur service au public » qu'a été justifiée la décision de maintenir le niveau d'effectifs correspondant à une ligne classique. Aux anciens métiers, coupés du public, que les nouvelles technologies permettaient d'automatiser, ont été substitués de nouveaux emplois explicitement tournés vers le service, à ce titre placés directement au contact avec les voyageurs. Pour que cette argumentation (par ailleurs non exempte de préoccupation de préservation de la paix sociale au sein du réseau) soit confortée, il importait que de nouvelles relations sociales, mutuellement satisfaisantes, puissent s'établir entre les agents et les clients, ces derniers jouant un rôle essentiel, à travers les demandes d'aide qu'ils formulent, pour donner réalité et sens aux métiers des premiers.

Une des difficultés majeures rencontrées jusqu'ici réside dans la minceur des demandes adressées à ces agents par la clientèle de la ligne et par l'indifférence polie manifestée à leur égard par la très grande majorité des voyageurs plus sensibles à la beauté de l'architecture ou à l'amélioration des fréquences offertes qu'à la présence renforcée d'agents de station. Censés apporter une présence humaine rassurante, ce pour quoi il leur est demandé d'être visible du plus grand nombre, ces agents se heurtent à la relative rareté des opportunités offertes d'établir un véritable contact avec les voyageurs. Grâce aux nouveaux moyens de communication dont ils disposent et à l'efficacité de leur organisation, les agents de la ligne 14 seraient parfaitement en mesure de rendre de nombreux services à la clientèle, à condition bien sûr que celle-ci s'adresse à eux avec de bonnes raisons pour le faire. Or la fiabilité du système de transport, les progrès de la signalétique et la qualité des équipements et de l'organisation des espaces tendent plutôt à réduire qu'à augmenter l'éventail des situations où une assistance est requise.

L'objectif affiché d'humaniser l'espace du métro par une présence humaine renforcée, une préoccupation fréquemment exprimée par la clientèle, apparaît donc à l'expérience une entreprise plus complexe qu'il n'y paraît. La question se pose, notamment, de savoir combien de temps des agents compétents, bien encadrés et bien formés, pourront donner du sens aux missions qui leur sont données si l'utilité sociale de leur rôle n'est pas mieux établie. Il est symptomatique de constater le fait que de nombreux agents préfèrent participer aux tâches de contrôle des titres de transport, un exercice difficile mais où leur rôle social est bien écrit, plutôt qu'à demeurer simplement « à disposition du public » sans rôle écrit. La diversification du contenu des séquences de travail demandées aux agents, alternant successivement accueil, contrôle, maintenance des lieux, apporte un premier niveau de réponse à cette difficulté. L'observation dans la durée des satisfactions, globalement élevées, manifestées par les agents qui tiennent aujourd'hui ces postes apportera de précieux éléments de réflexion sur l'avenir des métiers correspondants. Le caractère à la fois volontaire et temporaire de la présence des agents sur la ligne 14, sur laquelle ils sont détachés pour une période de deux ans avant de reprendre un autre poste au sein du réseau, constitue peut-être un mécanisme d'adaptation aux exigences particulières de ces emplois.

La comparaison avec les situations inverses de désertification des stations, observable dans de nombreux réseaux engagés à réduire le plus possible leurs effectifs et à investir dans des alternatives techniques à la présence humaine (bornes d'appel, caméras de surveillance, signalétique) sera, elle aussi, riche d'enseignement, tant en termes de maintenance des lieux que de qualité perçue par le public de l'accueil. L'examen de situations où la présence humaine est assurée par la localisation dans l'espace du métro d'activités urbaines traditionnelles ( kiosques à journaux, cafétéria) mérite aussi d'être examinée au même titre que les situations où la rencontre entre agents et voyageurs est intentionnellement encouragée par l'organisation elle-même, donnant aux agents de nouveaux arguments pour rendre intelligible leur rôle commercial ou d'animation.

#### **IV LES FORMES COMPAREES DES ENJEUX DE LA LIBERALISATION DU SECTEUR DES TRANSPORTS COLLECTIFS URBAINS.**

On pourrait tirer à partir de nos observations un certain nombre de confirmations de résultats connus s'agissant aussi bien des difficultés spécifiques soulevées par la gestion des ressources humaines dans des entreprises en pleine restructuration que des difficultés de mise en œuvre au sein d'un univers bureaucratique très contingent de modèles fortement inspirés par d'autres univers où la relation entre le client et le prestataire de service se construit de façon différente. On préférera élargir notre propos à la dimension comparative européenne, appliquée à la question de la mise en œuvre de directives communautaires au sein des différents contextes nationaux.

La question qui préoccupe le plus aujourd'hui les salariés européens du secteur des transports collectifs urbains, s'agissant de l'avenir du contenu de leurs emplois et des modes de management attendants, est la suivante : la libéralisation programmée du secteur des transports va-t-elle ou non conduire, à plus ou moins long terme, à une forme de « banalisation » des métiers du transport

comparable à celle que l'on peut observer dans d'autres secteur de services de masse (hôtellerie, restauration par exemple) ?

S'il en était ainsi, les questions jusqu'ici longuement débattues du contenu des métiers et des perspectives offertes de carrière interne ne se poseraient plus du tout dans les mêmes termes : un noyau de salariés qualifiés et fidélisés seraient garants de l'exploitation et de la maintenance du système, à l'image de ce qui s'observe aujourd'hui dans les industries de process, tandis que les métiers d'accueil des voyageurs et de sécurisation des lieux seraient sous-traités, employant une main d'œuvre à fort turn-over, peu qualifiée et peu rémunérée. Les missions traditionnelles de la GRH changeraient de façon radicale au même titre que celles des organisations syndicales, jusqu'ici co-gestionnaires d'un système statutaire, qui éprouveraient vraisemblablement plus de difficultés à organiser ces nouveaux salariés.

L'héritage institutionnel d'un siècle de transport ferroviaire public, offrant aux salariés des transports publics urbains, même s'ils sont au départ peu qualifiés, une sécurité d'emploi et la possibilité de progresser professionnellement à travers la formation interne, serait ipso facto profondément remis en cause, sauf à faire intervenir dans le débat d'autres considérations renvoyant à des dimensions relevant du champ des cultures politiques (d'Iribarne, 98). A chacune de ces cultures politiques correspond une certaine façon de concevoir à quoi tiennent les grandeurs de la notion de service public, en général, et dans le champ du transport en particulier (Fournier, 95). A travers la comparaison de trois réalités locales différenciées, notre travail permet d'éclairer le débat sur l'enracinement sociétal ou culturel (d'Iribarne, 91) des réalités observées dans chacune des métropoles européennes étudiées.

*Quel statut explicatif donner à la dimension locale ?*

Il importe avant même de s'interroger sur la portée et les significations possibles des différences spectaculaires observables entre nos trois réseaux de s'interroger sur leur caractère durable ou non. Une approche historique de notre sujet ne pourrait par exemple que souligner le poids, très évident à Berlin, de l'histoire d'une ville successivement détruite, divisée et récemment réunifiée avant de devenir à plus ou moins long terme une capitale au centre d'une Europe politique élargie. Au plan juridique, il apparaît clairement que les traductions législatives données en Allemagne comme en Italie aux directives émanant de la Communauté Européenne pourraient aussi bien faire école ailleurs, et pourquoi pas en France, qu'être ultérieurement amendées si la flamme libérale contemporaine venait à faiblir. La construction du dialogue social n'échappe pas à la règle. La France a connu il y a quelques années une tentative avancée de régulation de l'exercice du droit de grève dans les services publics (et les transports collectifs sont ici au cœur du débat). L'Italie récemment s'est à son tour lancée dans cette voie tandis que l'exemplarité allemande était mise à mal à travers l'organisation d'une grève de l'ensemble des fonctionnaires. On ne peut donc que souligner le caractère éminemment ouvert des différentes situations étudiées qu'un déplacement électoral local ou qu'un revirement législatif national pourrait fort bien demain modifier, soit dans un sens plus libéral soit dans un sens inverse, plutôt gardien du statu quo.

Il reste cependant possible de s'interroger, à la lumière des données recueillies, sur la façon dont ces débats éminemment politiques se structurent dans chacun des contextes. Bien que la recherche engagée n'ait fait qu'amorcer une réflexion dans cette direction, il est possible d'avancer déjà quelques pistes possibles que l'approfondissement et l'élargissement du travail permettront d'explorer plus avant notamment dans deux directions :

- D'une part autour d'une interrogation autour de ce qui, dans l'ancien monde, pouvait différencier, dans chacun de ces contextes, les modes d'appartenance à des institutions bureaucratiques apparemment analogues mais dont on peut faire l'hypothèse, à partir de l'analyse des ondes de choc produites par les restructurations et révisions en cours qu'elles ont fonctionné selon des logiques qui n'étaient pas totalement résumables dans un invariant bureaucratique universel (Weber, 22 ; Merton, 66 ; Crozier, 63).

- D'autre part autour de ce qui, aujourd'hui, rend compte de la diversité des formes de légitimation (Burlaud, 80) attendues de ces entreprises pour justifier (Boltanski, 91) la confiance et les soutiens qui leur sont prodigués par leur tutelle publique.

Il nous semble qu'une exploration de ces différentes dimensions culturelles est susceptible de rendre mieux intelligibles les formes localement différentes que prennent les débats ici étudiés, débats aussi vifs en Allemagne et en France qu'en Italie, qui de fait s'établissent autour des priorités à accorder aux transports collectifs comme autour du statut public ou privé des concessionnaires .

### *des ruptures nuancées avec des « anciens mondes » différenciés*

Si les objectifs annoncés semblent bien convergents, les significations prêtées à leur contenu (bien servir le client, responsabiliser les agents) et plus encore les modalités de leur mise en œuvre peuvent être nuancées par les héritages culturels locaux, éclairées par les disparités préexistant dans l'ancien monde. On observe par exemple davantage de personnalisation du rapport hiérarchique à Rome assortie à une importance des logiques internes de réseau et d'allégeance personnelle. On constate davantage de rupture statutaire à Paris entre strates successives de la hiérarchie, donnant une importance symbolique considérable aux enjeux de classements et aux perspectives « d'ascension sociale » offerte ou refusée par l'entreprise. On voit davantage d'importance accordée à Berlin aux compétences techniques comme fondement de la légitimité et beaucoup moins d'impatience à remettre en question la place qu'un individu, à une étape de sa carrière et à un certain niveau de qualification, se voit assigner par le groupe auquel il appartient.

Ces disparités, héritées de l'ancien monde, interfèrent avec les modalités de mise en place du « nouveau ». La mise en œuvre des nouvelles pratiques de management que veulent impulser les responsables de chacun des réseaux compose de fait avec ces particularismes : on note toujours le poids décisif à Rome de la personne du chef, et parfois la difficulté d'en changer ; on constate les

hésitations rencontrées à Paris à associer des tâches relevant jusqu'ici de niveaux statutaires différents dans le cadre de la recomposition du contenu des métiers ; on mesure les difficultés que posent à Berlin la remise en cause des dispositifs antérieurs de formation, s'agissant en particulier de métiers de service où les savoirs professionnels sont peu formalisés et toujours en pleine élaboration.

### *le prix de la légitimité publique*

Sans doute les contextes politiques et sociaux, et notamment les moyens d'action et de négociation reconnus aux acteurs directement concernés pour peser sur ces enjeux, diffèrent-ils sensiblement d'un pays à l'autre en Europe. Chacun peut observer les formes singulières qu'y prennent les conflits sociaux, en particulier dans le secteur des transports. On pourrait également comparer, s'agissant des trois situations étudiées, les attitudes adoptées par les pouvoirs publics sur ce sujet et opposer les cas allemands et italiens, où les traductions législatives nationales des directives européennes jouent un rôle moteur dans le processus actuel de transformation de ce secteur d'activité, au cas français, aujourd'hui minoritaire en Europe, où les gouvernements successifs, de droite et de gauche, soutenus sur ce terrain par une majorité de l'opinion, font de la « mission » du service public une valeur nationale digne d'être défendue.

Une comparaison des contextes parisiens et berlinois montre bien combien diffèrent les significations aujourd'hui données à l'idée même du « service public », avec toutes les conséquences qu'on peut imaginer sur les priorités budgétaires en matière d'emploi et les critères d'évaluation des performances des entreprises publiques de transport. Quant aux responsables de l'entreprise romaine de transports collectifs, ils se désolent à la fois de l'impuissance politique locale à imposer des priorités urbanistiques claires en matière de régulation de la circulation automobile et de l'absence de moyens et de considération que subissent leurs activités, davantage regardés comme des « services municipaux de transport à vocation sociale » que comme des « acteurs de la ville ».

Les autorités politiques berlinoises semblent ainsi formuler des attentes très pragmatiques à l'égard des prestataires de transport collectif : il leur est simplement demandé d'être un « bon transporteur », c'est à dire d'offrir un rapport compétitif entre le prix demandé et la qualité du service offert. C'est une certaine fiabilité professionnelle qui est demandée, qui est pensée tout à fait indépendamment du statut public ou privé de la structure prestataire. Cette « qualité à l'allemande » inclut aussi bien les dimensions classiques de sécurité, régularité et fiabilité de l'offre de transport qu'une préoccupation d'attention conviviale à l'égard des clients, témoignant d'une capacité à organiser de façon ordonnée cet espace public.

Leurs homologues parisiens semblent, à l'inverse, avoir accredité les efforts faits depuis plusieurs années par la RATP pour associer aux missions classiques de transport qui lui sont confiées des ambitions plus « hautes » dans un référentiel bien français de « grandeur ». Cette dimension est particulièrement présente dans la conception du projet « ligne 14 » mais vaut aussi bien pour la conception du service à rendre et du management « exemplaire » qui inspire et nourrit la motivation aussi bien des responsables opérationnels locaux que de leurs agents, fiers de s'inscrire dans une telle « aventure ». Mener une politique de prévention dans les quartiers socialement difficiles, réaliser

de grands projets urbains comme la nouvelle ligne 14, lutter contre l'isolement géographique des quartiers périphériques, se faire reconnaître comme un acteur à part entière du développement urbain sont autant de moyens pour légitimer un statut d'entreprise de service public. Il est d'ailleurs symptomatique d'observer comment de grands groupes privés, tel Vivendi ou La lyonnaise, qui sont dans de nombreuses villes concessionnaires de réseaux publics, veillent aussi à se situer sur ce terrain de la légitimité publique « à la française ».

#### Références bibliographiques :

BOLTANSKI, L et THEVENOT,L. (1991) De la justification. Gallimard.

BOUVIER, P (1989). Le travail au quotidien. Sociologie d'aujourd'hui. PUF.

BURGOYNE, J et LIVIAN, Y. (1997) Middle Managers in Europe. Routledge. London.

BURLAUD,A et LAUFER,R. (1980) Management public : Gestion et légitimité. Dalloz.

CROZIER,M. (1961) De la bureaucratie comme système d'organisation. Archives européennes de sociologie.

CROZIER, M. (1963) Le phénomène bureaucratique. Seuil.

DAVID, A. (1994) RATP: la métamorphose. InterEditions .

d'IRIBARNE P. (1991) Cultures et effet sociétal. Revue française de sociologie. Vol XXXII, n°4 et la réponse de MAURICE,SELLIER,SILVESTRE Vol XXXIII n°1.

d'IRIBARNE P (1998) Cultures et Mondialisation. Le Seuil

FOURNIER, F. (1992) Le train, l'Europe et le Service Public. Odile Jacob.

LALLEMENT,M. (1996) Sociologie des relations professionnelles. Repères La Découverte.

MARGAIRAZ, M. (1990) Histoire de la RATP. Albin Michel.

MAURICE,M., SELLIER,F., SILVESTRE,JM.(1982). Politique d'éducation et organistaion industrielle en France et en Allemagne. PUF.

MERTON, RK (1966) Eléments de théorie et de méthode sociologique. Plon.

MINTZBERG, H. (1982) Structures et dynamiques des organisations. Editions d'Organisation. (traduction française).

SEGAL J-P (1997) Universalité et diversité nationale de la modernisation des bureaucraties in AFFICHARD, J (coordination) Décentralisation et problèmes de coordination, les principaux cadres d'analyse. L'Harmattan. Collection Logiques sociales.

SEGAL J-P (1998) L'appropriation de leurs nouveaux rôles par les catégories intermédiaires d'encadrement in TROUVE, P (1998) Le devenir des catégories intermédiaires d'encadrement. Cahier Travail et Emploi. La Documentation Française.

VELTZ, P et ZARIFIAN, P. (1993) Vers de nouveaux modèles d'organisation. Sociologie du travail. N°1/93. Dunod.

WEBER, M. (1922) Economie et société. (2 volumes). Plon.

WELLER, JM (1999) Le bureaucrate et l'utilisateur. L'Harmattan.

WOODWARD, J. (1965) Industrial organization ? Theory and practises. Oxford University Press.

ZARIFIAN, P. (1995). Le travail et l'événement. L'Harmattan.