

DE LA DIFFICULTÉ DE POPULARISER EN INTERNE UNE EXPÉRIENCE PILOTE RÉUSSIE

Admiratifs de nos réalisations technologiques et de nos grands projets, nos voisins européens sont simultanément surpris de constater que cette avant-garde moderne cohabite avec ce qu'ils perçoivent comme autant d'archaïsmes : pourquoi donc les réussites les plus exemplaires, qui ailleurs valent à leurs auteurs admiration et reconnaissance, suscitent-elles chez nous plus souvent aigreur et scepticisme qu'incitation dynamique à s'en inspirer ? L'entreprise étudiée dans cet article illustre ainsi une situation que les défenseurs de la modernisation du service public regarderont comme paradoxale : écartelée entre le refus viscéral de certains de ses agents de discuter des aspects positifs d'une expérience-pilote et succès éclatant de cette même organisation, construite sur les compétences de ses personnels et sur leur capacité à s'investir dans une démarche novatrice, qu'en est-il de son devenir ? Serions-nous une fois de plus placés devant une de ces bizarreries hexagonales qui suscitent, hors de France, une vraie perplexité ?

PAR **Jean-Pierre SEGAL** – GESTION & SOCIÉTÉ

On ne demande pas seulement aux expériences-pilote d'établir localement la preuve de leur robustesse et de leur efficacité ; on attend d'elles qu'elles soient aussi les moteurs d'une transformation globale de l'entreprise. Le « *splendide isolement* » de l'innovation et sa mise à distance du reste de l'organisation sont regardés, à l'heure de l'apprentissage organisationnel et du *knowledge management*, comme des impasses à éviter. La bonne gestion « *aval* » de l'innova-

tion doit donc encourager des processus internes d'appropriation transversale des méthodes et des acquis de l'expérience pilote, tout en tirant les enseignements de ses limites éventuelles (1). L'enjeu est ici de convaincre les autres acteurs susceptibles de tirer parti des acquis et des limites de l'expérience, ce qui suppose d'abord

(1) N. ALTER, *L'innovation ordinaire*, PUF 2001

d'éveiller leur intérêt et de trouver ensuite la bonne méthode pour leur en parler. Pouvoir présenter de façon crédible un bilan positif de l'expérience est certes nécessaire, mais n'est pas forcément suffisant. Le regard que les usagers potentiels porteront sur les leçons d'une expérience à laquelle ils n'ont pas participé ne sera pas, en effet, forcément aussi enthousiaste que celui de ses concepteurs ou de ses prosélytes.

Le présent article se propose d'analyser une expérience récente dont le déroulement éclaire bien, nous semble-t-il, les difficultés auxquelles s'expose pareille démarche de diffusion interne de l'innovation. On y relate, en s'appuyant sur les résultats d'une recherche sociologique (voir encadré), l'expérience – jusqu'ici plutôt décevante – d'une grande entreprise publique française de transport urbain de voyageurs. Celle-ci cherche à sensibiliser l'ensemble de ses agents aux nouvelles méthodes fructueusement mises en œuvre dans le cadre de l'exploitation d'une ligne pilote, à conduite entièrement automatisée, qu'on appellera COMÈTE. Là où d'autres auraient jugé plus sûr d'embaucher de nouveaux agents, recrutés et formés spécialement pour l'occasion, notre entreprise a choisi de faire appel à ses propres agents pour participer au lancement de la nouvelle organisation. Son projet est d'en faire ultérieurement des « *porte-parole* » de COMÈTE dans le reste de son réseau, afin d'irriguer celui-ci de nouvelles idées. Destinataires de cette nouvelle forme de communication interne, les agents des autres lignes n'ont jusqu'ici guère manifesté l'intérêt espéré à l'égard de l'expérience. Certains ont même carrément fait la fine bouche. Pis,

la procédure originale imaginée pour favoriser la diffusion et l'appropriation du capital d'expérience accumulé dans l'unité pilote, se trouve aujourd'hui bloquée, confrontée qu'elle est à des difficultés que ses concepteurs n'ont pas su prévenir. Après avoir rapidement décrit le contexte du cas et la méthode employée par l'entreprise, on se penchera sur les raisons pour lesquelles la communication escomptée entre les agents ayant directement fait l'expérience de l'organisation pilote et les autres s'est révélée tellement difficile à établir. On dégagera, enfin, les enseignements qui peuvent être tirés du cas en matière de modalités de diffusion interne d'une innovation localement réussie, enjeu éminemment d'actualité pour le management des entreprises publiques ou privées.

LA DIFFUSION INTERNE « EN PANNE » D'UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE

COMÈTE, un projet d'organisation innovant

Notre entreprise est engagée dans la production d'une nouvelle offre de transport, dont la conception et la mise en œuvre ont mobilisé pendant plusieurs années ses compétences internes. Cette réalisation est présentée à l'extérieur comme le « *produit phare* » de l'entreprise, sa vitrine technologique et un levier important de sa stratégie de développement au plan international. De fait, sa réussite technique est incontestable et des visiteurs du monde entier sont venus constater de visu ses performances, fruit du travail conjugué de ses deux cent cinquante agents. COMÈTE est, dans le même temps, présenté en interne comme le prototype d'une « *organisation du futur* », nouvelle étape dans le processus-engagé de longue date de modernisation continue du réseau. L'exploitation de cette nouvelle ligne entend faire la démonstration du bien fondé des choix successivement retenus qui, à chaque étape du processus, ont donné lieu à une concertation sociale approfondie. Il ne s'agit pas seulement pour les responsables de l'entreprise de « *réussir COMÈTE* », mais aussi de s'appuyer sur le succès de cette unité pilote pour convaincre le reste du réseau que des espaces d'amélioration de l'existant sont largement ouverts, touchant par exemple à la qualité du service rendu aux voyageurs, à la coopération transversale entre exploitants et mainteneurs ou à l'encadrement au quotidien des agents de base. « *COMÈTE est un vecteur de changement pour toute l'entreprise* » affirme avec conviction un document présenté en 1994 au Conseil d'Administration de l'entreprise.

Des amendements aux règles ordinaires de travail du reste du réseau ont pu être négociés avec les représentants syndicaux, en amont de leur mise en

L'ENQUÊTE

Le présent article s'appuie sur deux enquêtes, effectuées au printemps 1999 et à l'automne 2001 auprès d'un échantillon total de quarante-cinq agents de COMÈTE, privilégiant les deux métiers quantitativement les plus représentés, ceux d'Assistant Commercial et de Superviseur. Des entretiens individuels approfondis (entre une heure et demie et trois heures) ont été réalisés, dont la conduite s'appuie à la fois sur une longue expérience de recherche au sein de « *l'ancienne organisation* » et sur les observations participantes faites sur COMÈTE avant les entretiens. Les agents ayant quitté COMÈTE ont été interrogés au sein de leur nouveau cadre de travail, plusieurs mois après leur retour. Nous avons continué, longtemps après la réalisation de notre travail de terrain sur COMÈTE, à dialoguer avec différents membres de l'équipe d'encadrement de l'unité-pilote et à participer à différentes réunions de restitution-discussion de notre travail au sein de l'entreprise.

œuvre, en même temps que la création de nouveaux métiers polyvalents. Si les mesures qui sont mises en œuvre sur COMÈTE ne peuvent être toutes regardées comme des « nouveautés », puisqu'elles capitalisent les acquis des améliorations successivement apportées au fonctionnement des autres lignes, le dispositif cohérent qui les rassemble et les dynamise apparaît, quant à lui, réellement novateur. Les transformations introduites dans l'organisation touchent à la fois au contenu des métiers, aux modes de coordination interne et aux pratiques de management.

Une nouvelle génération d'équipements permet à l'organisation COMÈTE de renouveler profondément le contenu de la plupart des métiers classiques tant des exploitants que des mainteneurs. Il s'agit non seulement d'en diversifier le contenu, pour les rendre plus attrayants, mais surtout d'en améliorer la complémentarité pour accroître l'efficacité et la réactivité de l'organisation. Il s'agit aussi d'explorer de nouvelles pistes dans la gestion des lieux et dans l'accueil des voyageurs. L'organisation de la ligne s'efforce notamment de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies d'information pour mieux coordonner les différentes fonctions à l'œuvre dans l'exploitation de la ligne. Les différentes catégories d'agents partagent désormais les mêmes locaux de travail, équipés en salles de réunion où sont organisés quotidiennement de rapides briefings communs au moment de leur prise de service. Alors qu'elles opéraient jusqu'ici sous des autorités séparées, les voici désormais toutes directement rattachés au Directeur de la nouvelle unité.

Le management de COMÈTE, qui s'inspire largement des nouveaux modèles organisationnels (2), a beaucoup investi dans la formation des agents recrutés en matière de « culture de service ». Les agents bénéficient d'un système nouveau d'intéressement aux résultats collectivement obtenus, mesurés à partir d'une batterie d'indicateurs de qualité de service. Un fort accent a été mis sur « l'esprit d'équipe » et des espaces de communication ont été prévus dans les plannings des agents, leur offrant la possibilité de s'exprimer sur l'organisation de leur travail et de participer au développement de nouvelles approches en matière d'accueil des voyageurs.

Les difficultés de la diffusion interne du modèle COMÈTE

Connaissant les délais importants requis par l'application du modèle à une seule ligne, du fait de l'ampleur des travaux et des investissements nécessaires, l'entreprise souhaite organiser une transmission

(2) M. CROZIER, *Le Phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1962.

aussi rapide que possible des acquis de l'expérience pilote. La perspective est d'établir un dialogue entre COMÈTE et le reste du réseau, en sorte de pouvoir dégager la partie directement exploitable par ce dernier des différentes innovations organisationnelles testées dans l'unité pilote. Un dispositif original dit de « détachement » a été mis au point, destiné à favoriser la transmission rapide de l'expérience acquise au sein de l'unité pilote et à prévenir, autant qu'il est possible, l'isolement ou la mise à l'écart du reste de la structure, qui menacent de telles initiatives « avant-gardistes ».

Cette procédure se présente elle-même comme une innovation dans l'organisation des cursus professionnels. Les agents venant travailler sur COMÈTE ne seront pas « mutés », au sens où l'entendent les règles sociales en usage, qui ouvrent aux salariés la possibilité de rester dans leur poste le temps qui leur convient. Ils seront « détachés » pour une durée fixée au départ, plus ou moins longue d'un métier à l'autre, selon l'importance de la formation préalablement dispensée. Il s'agit de promouvoir ainsi un flux permanent de mobilité transversale au sein de l'organisation afin de contribuer à la bonne insertion de la nouvelle unité au sein de l'entreprise et de favoriser une diffusion « horizontale » de ses « bonnes pratiques ».

Bien entrée dans les mœurs parmi les cadres de l'entreprise étudiée, qui sont encouragés depuis plusieurs années à changer régulièrement d'affectation, cette forme de « mobilité volontaire à durée limitée » constitue une véritable nouveauté pour les agents de base et l'encadrement de premier niveau. Au terme de leur détachement, les agents réintègrent, en principe, leur ancienne affectation mais ils peuvent aussi postuler pour d'autres postes vacants, dans leur unité d'origine ou dans une autre. Affichant l'ambition de permettre au plus grand nombre possible d'agents de découvrir in situ les mérites de la nouvelle organisation, l'entreprise voudrait contribuer à faire de COMÈTE une « unité école » où le reste de l'organisation pourrait faire, en situation, l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail.

Même s'il est prématuré de porter aujourd'hui un jugement définitif sur une procédure dont l'impact mérite d'être mesuré à plus long terme, force est de reconnaître, quatre années après sa mise en service, que les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous. La situation est d'autant plus mal ressentie par les promoteurs du projet que, dans le même temps, l'organisation COMÈTE a largement fait ses preuves, atteignant les objectifs de performance qui lui avaient été fixés et recueillant la double approbation de ses propres agents et des voyageurs. Trois points se révèlent notamment préoccupants :

– la baisse du flux de candidatures en direction de COMÈTE, destinées à la fois à assurer une relève régulière des premières générations et à alimenter le

« C'est dur, quand on a connu le top, de redescendre... »

© Mark Power-Magnum

reste de l'entreprise en « *ambassadeurs* » de la nouvelle organisation, constitue, tout d'abord, une première mauvaise surprise. Deux ans plus tôt, une enquête interne auprès des agents de COMÈTE n'affirmait-elle pas avec optimisme : « *Quoi qu'il en soit, si plus d'un ancien de COMÈTE s'en fait l'avocat dans son futur environnement professionnel, la nouvelle unité ne devrait pas connaître de problèmes de recrutement* ». La procédure de détachement avait bien connu initialement un franc succès, au point que des listes d'attente avaient dû être dressées, dont les bénéficiaires ont été depuis nombreux à se désister. Quelques années plus tard, certains anciens de COMÈTE commencent à questionner le réalisme du projet de départ : « *Dans leur rêve, je vois ça comme un rêve, tous les agents viendraient un jour sur COMÈTE. Peut-être les jeunes entrants. Les anciens sont négatifs. Y en a un an de la retraite ou bien depuis vingt-cinq ans dans leur unité qui n'iraient pas ou qui seraient déçus* ».

– de nombreux agents de COMÈTE font, dans le même temps, des pieds et des mains pour éviter de réintégrer leur unité de départ, en tout cas dans les mêmes fonctions. Ils ne se bousculent guère pour jouer le rôle d'« *ambassadeur* » imaginé à leur intention. Revenir à leur point de départ est par ailleurs assimilé par beaucoup d'entre eux à une forme imméritée de rétrogradation. Le phénomène touche à la fois les agents de base et les superviseurs : « *Ya beaucoup d'agents qui ne reviennent pas sur leur poste, qui se font muter (ailleurs). C'est dur quand on a connu le top de redescendre* », déclare un agent de base. « *Je voyais mal mon retour au sein d'une unité classique, avoue un agent de maîtrise. Même si la philosophie était théoriquement d'y retourner au même titre que mes collègues. La plupart ne souhaitent pas retourner (d'où ils viennent), un peu comme un ministre qui ne souhaite pas redevenir simple fonctionnaire* ».

– un troisième objet d'inquiétude se fait jour, enfin, plus discret dans ses manifestations, mais peut-être plus redoutable dans ses conséquences plus éloignées. Acceptées et appliquées par une première génération de volontaires attirés par la perspective valorisante de participer à un projet d'avant-garde, les méthodes expérimentées sur COMÈTE pourraient ne pas parvenir à séduire, comme espéré, les autres unités. « *Quand j'entends mes collègues, ça me fait peur!* avoue un agent de base. *On était parti avec l'esprit que COMÈTE devait fonctionner autrement, montrer autre chose, une autre façon de travailler, pour que derrière ce soit repris par d'autres unités*». L'unité pilote pourrait subir une érosion progressive, faute de nouveaux défis à relever, la contagion espérée pouvant même s'opérer à terme en sens inverse de celui qui était escompté: « *Si on ne fait pas très vite la transmission des méthodes expérimentées sur COMÈTE, dit un agent de maîtrise, c'est le contraire qui se produira... le manque de dynamisme (du reste de la structure) gagnera COMÈTE*».

UN RETOUR DÉLICAT DANS L'ANCIENNE ORGANISATION

Que se passe-t-il donc, sur le terrain, entre ceux qui reviennent et ceux qui sont restés? La plus grande partie des agents de base et de la maîtrise qui quittent COMÈTE retrouve leur affectation d'origine. Beaucoup d'entre eux reviennent dans l'anonymat réservé dans l'ancienne organisation aux agents qui, pour des raisons de convenance personnelle, sont mutés d'une unité à l'autre. Bénéficiant des affinités qu'ils avaient su créer antérieurement, certains bénéficient d'un meilleur accueil, de la part tant de leurs collègues que de leur hiérarchie.

Une mauvaise réputation

Les agents de COMÈTE découvrent à leur retour, quand ils ne le savaient pas déjà, combien l'image de l'unité pilote est déconsidérée au sein de l'ancienne organisation. On s'y plaît à relativiser la portée des excellents résultats obtenus par la nouvelle unité et on y critique volontiers « *la débauche de moyens* » dont elle aurait bénéficié. « *Au début COMÈTE, c'était la vitrine technologique; on a un peu laissé dans l'ombre les autres unités, explique un « revenant ». Les autres agents en ont eu marre. Ils disaient: tu nous gonfles avec COMÈTE. Donne-moi les mêmes moyens!* ». L'image de vitrine qui lui est systématiquement accolée est peu susceptible de la rendre populaire dans un environnement marqué par la culture très égalitaire d'entreprises françaises de service public. Il n'est donc guère politiquement correct

d'en chanter les louanges: « *Encore aujourd'hui, COMÈTE, c'est hyper mal vu... pas intégré au reste. La vitrine, ça n'a rien à voir avec la boîte. Si c'est pas donné à tout le monde, ça peut pas être intégré* » explique un agent de maîtrise. Ceux qui reviennent sont par ailleurs surpris du faible niveau de curiosité à l'égard de leur expérience.

Ils découvrent vite que la mauvaise réputation faite à l'unité pilote s'étend également aux agents qui en sont issus: « *Quand je suis revenue dans mon unité, j'ai compris ce que c'était d'être de COMÈTE. L'image que je donnais* », dit une agent de base. Alors qu'ils avaient accédé sur COMÈTE à une forme nouvelle de reconnaissance de la valeur de leur contribution et de leur personne, les voici tout à coup non seulement sommés de « *rentrer dans le rang* » mais encore confrontés à une forme inattendue de négation de leur expérience et de remise en cause de leur être: « *Vis-à-vis de la direction, déclare avec amertume un agent de maîtrise, notre expérience vaut quelque chose. Vis-à-vis des collègues et des agents d'exécution, on n'est rien du tout. Même ici, certains ont ricané. Ah, tu viens de COMÈTE!* ». « *Y a des personnes qui m'ont jugée comme ça sans me connaître... nulle à ch... Celle-là, elle vient de COMÈTE, l'élite, les mannequins!* témoigne un autre agent. *C'est simplement de la jalousie* ».

Le retour est particulièrement délicat pour ceux d'entre eux qui ont été récemment promus agents de maîtrise et qui ont été formés sur COMÈTE aux nouveaux standards de « *bon encadrement* » tels que l'entreprise voudrait les promouvoir dans le reste de l'organisation. Séduits par les pratiques de l'unité pilote, ces nouveaux superviseurs se sont engagés à leur retour dans une pédagogie par l'exemple qui leur vaut quelque souci: « *COMÈTE, dit l'un d'eux, ça m'a énormément apporté en management... j'essaye de créer une meilleure ambiance, de leur faire comprendre... de les emballer un peu, quoi! Quand je les ai accompagnés (sur le terrain), les agents se demandaient ce que je venais faire... Vous avez des reproches? Non, j'ai dit, je veux vous accompagner* ». « *Notre présence permanente sur le terrain est vue comme surprenante, anormale, renchérit un de ses collègues, c'est mal vécu. On a du mal à comprendre la présence de personnes ressources pouvant aider les agents de base* ». Les agents de maîtrise de l'ancienne organisation regardent de haut leurs nouveaux collègues, sceptiques à l'égard des « *nouvelles méthodes* » qu'ils apportent: « *Sur mes collègues maîtrise, dit un de ces nouveaux agents de maîtrise, y en a peut-être deux qui sont d'accord avec moi. Les autres pensent que les méthodes actuelles sont les bonnes* ». « *J'ai travaillé quatre mois dans un secteur, témoigne un autre agent de maîtrise, on est relativement peu apprécié de ses collègues. Les superviseurs de COMÈTE, ils les voient comme des baby-sitters. Notre expérience n'est pas reconnue comme valide. On est obligé de leur expliquer qu'on est expérimentés, ils nous regardent comme un jeune maîtrise* ».

Comme si on ne savait rien. Je ne m'attendais pas à une telle jalousie.

Une certaine méfiance s'exerce à l'égard de ceux qui reviennent. «*Pour beaucoup, explique un agent de base, nous sommes les bouffons, les lèche-cul du quartier.*» N'auraient-ils pas «*changé*» dans l'intervalle et subi une sorte de «*bourrage de crâne*» visant à les convaincre qu'ils appartiennent désormais à une pseudo élite? «*Si je dis : sur COMÈTE, nous faisons comme cela, explique un agent de base, on me répondra : t'as qu'à y retourner!*».

Des efforts pour se faire accepter

Certains n'hésitent pas à défendre l'unité pilote: «*Quand on se présente, dit un agent de maîtrise, ils demandent: «T'étais où avant?», je réponds: «Sur COMÈTE» Si je rencontre un jugement de valeur, je peux apporter les infos et remettre les pendules à l'heure.*» Mais la plupart font le choix d'adopter un profil bas, pour ménager leur insertion au sein de leur propre collectif de travail. «*Je suis restée la même*», dit à ses collègues une agent de base, se défendant ainsi d'avoir été «*endoctrinée*». Elle reconnaît pourtant que l'expérience l'a personnellement transformée... mais qu'elle ne sait pas comment la partager avec ses collègues. Les agents de COMÈTE adoptent volontairement un profil bas, s'efforçant de se «*couler dans le moule*». «*Un agent qui revient, explique un agent de maîtrise, doit pouvoir vivre dans le marais... il évite de sortir dans l'extrême... la plupart préfèrent rester silencieux...*». «*Avec ceux qui m'en parlent, qui disent ceci ou cela, je ne m'étais pas...*», confirme un agent, *je dis qu'il vaut mieux voir par soi-même... je leur dis: Moi, c'est mon opinion, après, c'est à toi de voir!*».

Quand ils témoignent de leur satisfaction, ils n'oublient pas d'en relativiser la portée: «*J'ai des discussions sur comment c'était COMÈTE, dit un agent de maîtrise, je leur dis, en nuit, j'ai eu la chance de tomber sur une bonne équipe de football, un bon groupe.*» «*J'avais peur de l'accueil de mes anciens collègues, avoue une agent de base, qu'ils croient que j'aïlle me la péter.*» «*J'ai pris les devants, dit un autre agent, je leur ai dit: J'ai mes imperfections, ça a été mon choix et voilà mon ressenti...*». Ils s'efforcent en parallèle de renouer le fil du dialogue interrompu avec leurs anciens camarades. «*C'est un retour, dit l'un deux, et je suis bien content!*». Aussi soigneusement déminées qu'elles peuvent être, les relations avec ceux qui sont restés peuvent néanmoins parfois s'envenimer. Une agent raconte comment un désaccord banal avec deux collègues a pu soudain dégénérer: «*Elles m'ont assommée d'insultes: Retourne dans ton unité de m...! COMÈTE, ça fait des histoires fulgurantes!*». L'intéressée, se sentant tout à coup bien isolée, a préféré demander sa mutation pour une autre unité.

«*Dans ces cas-là, on perd confiance... Tout le monde s'en fout. Je me suis sentie toute seule. J'ai même pas averti les syndicats.*» La communication escomptée entre les agents de COMÈTE et ceux de l'ancien réseau se heurte donc à de sérieux obstacles que les inventeurs de la procédure de détachement avaient omis de prendre en compte.

Des ouvertures discrètes

Cette mise à distance de COMÈTE et de ses agents ne veut pas dire qu'aucune communication ne s'établit entre ceux-ci et les agents des autres unités. Deux catégories d'acteurs manifestent notamment leur intérêt:

– les agents qui envisagent de se porter volontaires pour aller sur COMÈTE ne manquent pas de curiosité vis-à-vis de l'expérience de ceux qui en reviennent; mais ils savent qu'ils doivent faire preuve de discrétion dans la prise de contact. Gratifiés d'être ainsi sollicités, les anciens de COMÈTE se livrent alors davantage. «*Beaucoup qui vont y aller posent beaucoup de questions: Tu vas nous dire vraiment comment ça se passe...*», raconte un agent de base. «*Y en a qui cherchent à savoir, explique un agent de maîtrise. Dans mon unité, j'ai fait du recrutement pour COMÈTE. Les agents intelligents je leur disais: N'écoutez pas les gens! Tous ceux que j'ai envoyés, on se revoit, ils sont contents...*».

Une partie des cadres manifeste également de l'intérêt à l'égard de l'expérience acquise par l'unité pilote. La communication s'établit plus rapidement quand des relations préétablies de confiance existent entre ces cadres et les anciens superviseurs de COMÈTE. «*Il existe une confiance à mon égard de la part du cadre, reconnaît l'un d'entre eux, un intérêt pour moi et mes collègues, il y a une certaine écoute de leur part.*» «*J'ai été reçu par l'inspecteur, dit un autre agent de maîtrise. J'ai toujours eu de bons rapports avec lui. Je le connais d'avant. Il me prenait parmi les bons éléments. Il était content de me revoir. On a parlé de COMÈTE, on a fait un peu comme aujourd'hui, avec vous.*» Parfois, le courant s'établit un peu plus tard, comme l'explique un troisième superviseur «*Au départ, j'ai pas été compris, ni par le cadre RH, ni par le commercial de mon unité. Et puis on m'a réécouté: Comment vous faisiez sur COMÈTE? On arrive à avoir une meilleure image, les cadres sont plus ouverts.*».

LA RENCONTRE DÉTONANTE DE DEUX RÉGIMES DE FONCTIONNEMENT

Qu'y a-t-il donc de si redoutable dans ce qu'ont à dire les anciens de COMÈTE, qui explique l'agressivité ou la surdité volontaire de leurs collègues à leur retour? Notre thèse est la suivante: la procédure de détachement, qui croyait pouvoir construire un échange rai-

Les agents ne partagent-ils pas tous plus ou moins le même quotidien de travail, confrontés à des situations semblables, mobilisant les mêmes compétences au service d'une clientèle aux attentes largement analogues ?

sonnable de « *bonnes pratiques* » entre les agents de l'ancienne et de la nouvelle organisation, a organisé la rencontre entre deux régimes de fonctionnement qui d'ordinaire ne cohabitent pas dans le monde des entreprises publiques à statut : le premier modèle n'a pas pris une ride depuis que Michel Crozier (3) en a donné une description approfondie au début des années 60, montrant comment, en dépit des apparences et des préjugés entretenus à son sujet, il offrait aux personnels une combinaison acceptable de protections statutaires collectives et d'espaces autonomes d'expression individuelle. Le second modèle correspond à ces « *nouvelles organisations* » qu'on voit fleurir dans la partie de nos économies exposée aux dures réalités du marché et qui cherchent à équilibrer à un niveau plus élevé ce qui est demandé (davantage d'exigences en matière de performances individuelles et collectives) et ce qui est offert (davantage d'intéressement aux résultats et de meilleures opportunités d'acquisition de compétences).

Telle est bien la logique qui inspire le projet COMÈTE et telle est aussi l'interprétation positive qu'en donne la plus grande partie des agents qui en ont fait directement l'expérience. La plupart se rejoignent pour témoigner du caractère enrichissant de ce qu'ils ont vécu : « *Je l'aurais pas fait, je m'en*

serais voulue. Ce que j'ai vécu, je ne l'oublierai jamais ». Les agents de COMÈTE se sont de fait largement investis dans le projet collectif que représentait la mise en service de la nouvelle unité, pesant même, à l'occasion, contre ce qui n'était pas à la hauteur de leurs attentes ou contre ce qui ne leur permettait pas de mettre en valeur leur savoir-faire. Au final, ces agents, globalement satisfaits du travail accompli et des relations nouées avec leurs camarades comme avec leur hiérarchie, n'ont pas regretté leur engagement, gardant le sentiment qu'un échange équitable leur a été proposé : « *On demandait beaucoup, on offrait pas mal!* », résume en peu de mots un agent de base. Fâcheuse coïncidence, c'est au moment même où ils dressent ce bilan positif de leur expérience que leur parviennent les critiques virulentes qu'on a dites, critiques qui leur paraissent d'autant moins acceptables qu'elles proviennent d'un univers qu'ils regardent désormais avec d'autres yeux : « *Quand on revient, dit un agent, c'est là qu'on se rend compte! J'en garde un très bon souvenir, surtout quand on voit comment ça se passe dans les autres unités!* ».

Certes des points d'accord subsistent entre eux et leurs collègues : ainsi le contraste entre les installations neuves de COMÈTE et la vétusté d'une partie des installations ne choque pas moins ceux qui reviennent que ceux qui sont restés. « *Dans mon unité, explique*

(3) P. VELTZ, P. ZARIFIAN, *Vers de nouveaux modèles organisationnels*, Sociologie du Travail

un agent de maîtrise, *on n'a pas les mêmes moyens que sur COMÈTE. Y a plein d'imperfections. Les agents, si on les bouscule, n'auront pas de mal à sortir les doléances: y a ça, ça et ça qui vont pas... S'ils veulent qu'on soit nickel, il faut que tout soit carré partout. Ici, y a rien de tel de prévu...*. Mais sur bien d'autres aspects, ils se sentent désormais en profond décalage avec les us et coutumes de l'ancienne organisation. Bien au-delà des classiques dénonciations des «manques de moyens» ou de la confortable mise en cause de la «responsabilité de la Direction», leur regard met en cause des attitudes et des comportements qu'ils jugent critiquables alors qu'ils sont, à force de routine, devenus «naturels» aux yeux de leurs collègues. «*Il faudrait penser autrement, déclare un agent de maîtrise. Il faut que les gens aient cet état d'esprit. Pour cela il faut avoir vu quelque chose d'autre... Les agents de maîtrise, eux aussi, ils travaillent dans ce style. Même au niveau des cadres. Tout le monde est imprégné de cette culture, (même si, quand même) il y a des exceptions. Manque d'ouverture d'esprit, ancienneté d'exercice et surtout manque de reconnaissance ont contribué à les façonner ainsi*».

SUR COMÈTE,
ON AVAIT MIS
LA BARRE
TRÈS HAUT,
ICI, C'EST
AU RAS DES
PÂQUETTES.

UN REGARD DÉCAPANT SUR L'ANCIENNE ORGANISATION

Au-delà de leur grande diversité d'origines et d'itinéraires, les agents de l'ancienne organisation partagent un certain nombre de repères communs auxquels les agents de COMÈTE se réfèrent eux aussi sans hésitation. Être «professionnel» dans son travail, se montrer «solidaire» de ses camarades, garder son indépendance vis-à-vis de sa hiérarchie sont des qualités regardées par tous comme les fondements incontournables d'un comportement considéré comme «honorable». Mais, forts de leur expérience, ils ne mettent plus les mêmes réalités derrière ces mots, faisant désormais référence à d'autres contenus. Quitte à bousculer quelques-unes des «vaches sacrées» du réseau.

Une autre conception du professionnalisme

Le contenu des métiers des agents de base de l'ancienne organisation—les plus nombreux—placés directement au contact du public, souffrait jusqu'ici d'un déficit à la fois de formalisation et de reconnaissance interne. COMÈTE explore une voie nouvelle, en codifiant davantage les «bonnes pratiques» de référence, jusqu'ici largement laissées à l'initiative de chaque

agent. Le management local a su, notamment dans le cadre de formations suivant le recrutement sur COMÈTE, convaincre ses agents de l'adéquation des démarches expérimentées aux objectifs globaux de fonctionnement de l'unité. «*Un des acquis de COMÈTE, explique un agent de maîtrise, c'est la capacité des agents d'accepter une remise en question de leurs pratiques et une bonne volonté par rapport à faire autrement*». En quête d'une reconnaissance palpable du fruit de leurs efforts, les agents de COMÈTE, qui bénéficient désormais d'un intéressement symbolique aux résultats obtenus par leur unité sur ces standards, se sont largement pris au jeu. La coordination entre

les différentes fonctions bénéficie de cette discipline collective, les notions d'exigence et de fiabilité étant regardées comme les fondements légitimes du caractère «professionnel» de l'organisation et, par extension, de ceux qui y travaillent.

Réintégrant l'ancienne organisation, ces agents mesurent ce qu'ils regardent comme l'ampleur des dégâts: «*Quand je suis revenue, dit une agent de base, je me suis dit: je suis où? On me demandait moins de choses. Même si je faisais une erreur, c'était pas grave.*

C'était moins professionnel» «*Sur COMÈTE, déclare un superviseur, on avait mis la barre très haut. Ici, elle est au ras des pâquettes*». «*On fait des signalements pour la maintenance, explique un agent; selon la conscience professionnelle de certains, ça passera (ou non) par-dessus la jambe... Il y aura du signalé pas réparé et du à réparer sans dépêche. Sur COMÈTE, il n'y avait pas ce problème. On savait qu'on passait une dépêche, la réactivité était dans la matinée*».

Pouvoir placer sa confiance dans sa hiérarchie

La plupart des agents des autres unités partagent le regard critique porté à leur retour par les agents de COMÈTE sur les comportements «moyens» de la hiérarchie de l'ancienne organisation. Celle-ci est perçue à la fois comme lointaine et distante, davantage crainte que respectée. C'est une hiérarchie avec laquelle il est jugé bien difficile d'entretenir une «vraie» relation d'égal à égal, tant les barrières statutaires continuent à imprégner les esprits, malgré les efforts faits par la frange «moderniste» de cette hiérarchie pour tenter de les briser. Mais ces agents de l'ancienne organisation seraient certainement stupéfaits s'ils entendaient les discours tenus sur la hiérarchie de COMÈTE par les agents de l'unité pilote: «*La hiérarchie faisait ce qu'elle pouvait pour qu'on se sente bien, affirme un agent de base, on se faisait confiance, on avait pas peur d'en parler*». «*Les agents sont plus libres pour nous parler, confirme de son côté un agent de maîtrise, y a un climat de confiance. Y a plus de barrière, plus d'image du*

chevaillon. On a les mêmes problèmes qu'eux, on est sensible aux mêmes choses. Y a des gens qui se sont révélés sur COMÈTE, qui sont sortis de leur coquille. On les a laissé être davantage eux-mêmes dans leur travail, c'est exactement ça». « C'est la première unité où je connais tous les cadres du début à la fin, déclare un autre agent de base. Ils ont cassé les barrières entre les statuts... 100 % des agents connaissent tout l'encadrement. C'est rare!».

Même la présence sur le terrain des superviseurs est mieux accueillie sur COMÈTE. « Ici (parlant de l'ancienne organisation), explique un agent de base, c'est le système D: on doit gérer les incidents tout seul. Même comme agent de base, on se replie. On n'ose plus aborder les supérieurs sans agressivité devant tant de dysfonction-

nements accumulés». « Je trouvais ça bien, d'avoir un supérieur avec nous, pour gérer un conflit avec un voyageur ou avec un collègue », déclare un autre agent. Les agents ne s'y sentent pas enrégimentés, comme en sont persuadés nombre de leurs collègues des autres unités: « On n'est pas mené de la même façon sur COMÈTE qu'on croit. On m'avait dit, à l'époque: le management est trop dur, c'est trop strict... mais c'était pas la façon de voir qu'on avait (nous) », confirme un troisième.

ÉQUITÉ DE TRAITEMENT ET COHÉSION D'ÉQUIPE: LE TÉMOIGNAGE D'UNE « ANCIENNE »

« Les premiers mots qui me viennent à l'esprit, à propos de COMÈTE? J'étais très heureuse, contente! C'est ce qui me vient à l'esprit. Ce qui me plaisait, c'était l'ambiance de travail, la convivialité entre nous, la camaraderie et le fait d'avoir un projet ensemble. De l'encadrement jusqu'à la base, on y allait tous. La hiérarchie (la différence de statut entre niveaux hiérarchiques) se faisait moins sentir, on la ressentait moins. La confiance de la hiérarchie, de tout le monde, ça créait de « bons rapports de travail ». Comme avant, dans les premières années à l'embauche, y en avait beaucoup à ce moment... J'ai retrouvé cela! Ici, on est jamais en équipe, toujours seule ou à deux ».

La même association entre équité et unité est faite par une autre « ancienne », dont les propos témoignent autant des réalités vécues sur COMÈTE que de celles expérimentées au sein de l'ancienne organisation: « C'est un souvenir que je ne suis pas prête d'oublier! J'ai retrouvé une solidarité entre agents qui n'existe plus ailleurs mais qui existait à mes débuts, il y a vingt ans. COMÈTE a accepté de mélanger les corps de métier, qu'on fasse les choses ensemble! Qu'il n'y ait pas les petites dehors et les gros bien au chaud dans les bureaux. On discutait sur un pied d'égalité. Je trouve ça très bien. Tous, on faisait, tout le monde y passait. En tant que femme, rentrer dans un monde d'hommes, les mainteneurs, il fallait les apprivoiser en tant qu'agent de base... Ils étaient assez machos, différents jusque dans leur manière de parler en fin de compte, y en a qui venait me voir: J'ai mal à la tête, t'as pas quelque chose à me donner? De grands gaillards! Eux, ils ont pas l'habitude de parler. En fin de compte, on a été plus vers eux que eux vers nous. Dans les autres unités, ça va pas si mal avec eux mais on ne comprend pas ce qu'ils font. On ne fait pas preuve de curiosité non plus. On pourrait savoir, si on le demandait. Eux aussi avaient besoin de nous. Quand je suis partie, on arrivait à manger ensemble!».

Une meilleure ambiance de travail

Les agents de l'ancienne organisation ont construit, de longue date, leurs propres repères, à partir de leurs pratiques de travail et des rapports sociaux vécus avec les usagers, les collègues et leur hiérarchie. La solidarité partagée entre collègues, notamment dans l'adversité incarnée aussi bien par la clientèle que par la hiérarchie, y tient une grande place. L'idée qu'une cohésion meilleure pourrait naître au service d'un projet de la Direction, mis en musique par la hiérarchie locale, a quelque chose de sacrilège. Tel est bien pourtant le sentiment exprimé par de nombreux anciens de COMÈTE: « Sur COMÈTE, déclare un agent de base, l'ambiance entre les agents est bien meilleure ». Voici tout à coup regardé comme moins hospitalier le modèle « ordinaire » de sociabilité qui s'est construit entre les agents de l'ancienne organisation: celui-ci fait librement cohabiter des conduites d'investissement minimaliste dans la vie de l'organisation (4) avec des camaraderies cooptées, susceptibles d'être vécues par les « autres » comme autant de « petits clans ». « Dans mon unité, il fallait faire son trou » explique un agent de base, valorisant, relativement au reste de la structure, la situation de COMÈTE où chacun était, selon lui, logé à la même enseigne: « Ailleurs, chacun fait sa petite guerre, explique-t-il, dans mon unité actuelle, je ne connais pas les agents. Certains vont vous rentrer dedans ». Les relations transversales entre agents de différentes fonctions n'y sont pas non toujours faciles pour ceux qui, comme les agents de base, ne bénéficient pas des sécurités identitaires dont disposent certains groupes professionnels aux prérogatives mieux reconnues. COMÈTE introduit, là aussi, des éléments nouveaux qui, simultanément, répondent aux exigences d'un meilleur service et aux attentes, jusqu'ici difficilement exprimables, de nombreux agents de base.

La réaction vive des autres agents

Quelles que soient les précautions prises individuellement par les anciens de COMÈTE à leur retour, leurs

(4) R. SAINSAIEU, *L'Identité au travail*, Presse de Sciences Po; 1985

collègues de l'ancienne organisation sont parfaitement au courant du discours tenu par l'entreprise sur les performances comparées des deux « modèles », « objectifs » par une batterie d'indicateurs de qualité de service. Et ce qui parvient, malgré tout, à leurs oreilles a quelque chose d'insupportable, a fortiori si ce sont d'autres agents qui se font ainsi, consciemment ou non, les « porte-parole de la Direction ». Ce qui est exprimé par les agents de COMÈTE comme des adhésions volontaires à un projet commun est réinterprété comme autant de marques de soumission à une autorité manipulatrice : « jamais en grève, jamais malades », « manipulés par la direction, lèche-bottes » sont autant d'appellations qui circulent à leur propos dans l'ancienne organisation. La mise à distance des intéressés et la mise en doute de la sincérité de leur témoignage sont autant de contre-feux qui s'installent, dont la virulence témoigne de la profondeur des enjeux symboliques sous-jacents.

Comment les agents de l'ancienne organisation pourraient-ils, en effet, accepter l'idée selon laquelle ils seraient moins professionnels que ceux de COMÈTE ? Qui mieux qu'eux-mêmes, qui quotidiennement font leur travail, saurait mieux dire ce que signifie agir en professionnel ? « *Y a des agents durs à cuire qui disent : il n'y a personne qui viendra me dire ce que je dois faire dans mon boulot ou alors il ira se faire voir !* », raconte un ancien de COMÈTE. Il ne suffit certes pas pour eux d'adopter une attitude et des comportements que la hiérarchie juge exemplaires. L'estime de ses propres collègues et la capacité à gérer seul des situations délicates constituent à leurs yeux des garanties plus solides de professionnalisme. Le caractère plus écrit de l'organisation COMÈTE, pourtant en phase avec les procédures de certification dans laquelle l'entreprise tout entière est engagée, est regardé comme une forme « d'assistantat », conduisant les agents à se laisser prendre excessivement en charge par l'organisation, sacrifiant ainsi une autonomie responsable, composante importante de leur identité professionnelle. « *Tu te ramollis, tu ne prends aucune décision. Moi j'ai horreur d'être assistée, c'est dans mon tempérament* » explique une agent de base.

Les lectures qui sont faites des deux organisations, l'ancienne et la nouvelle, s'opposent ainsi terme à terme, chaque agent ayant à cœur de défendre l'honorabilité de sa pratique et de sa position. Là où les uns se sentent « libres », les autres les voient comme « inféodés ». « *On n'était pas en prison. On pouvait très bien accepter cette organisation ou s'en aller si on voulait* », dit un agent de COMÈTE. Le mot « assisté » peut aussi bien prendre la valeur positive de « soutien » qu'un sens péjoratif évoquant un abus de prise en charge et un manque d'au-

tonomie. L'adjectif « humain », une valeur de référence au sein de l'entreprise publique en France, peut être lui aussi associé à des aspects très différents, prenant, ici, le sens « d'authentique » : « *Je crois à l'humain*, dit un agent de COMÈTE parlant d'une communication d'égal à égal entre agents de statut différent, *le faux, je ne le supporte pas* » et, là, le sens de « tolérant » vis-à-vis de la diversité des implications individuelles et des performances collectives : « *Y a eu des collègues qui ont eu ce sentiment, même sur l'ancienne organisation, avec ses imperfections, c'est encore humain...* », dit un autre agent.

L'idée que les agents de COMÈTE, présentés comme autant d'arrivistes, puissent avoir développé entre eux une forme nouvelle de « solidarité dans l'action » est tout aussi scandaleuse que celle reconnaissant au manage-

ment de l'unité pilote un certain mérite dans la construction de cette (soi-disant) unité : « *L'esprit d'équipe ? Il se fait naturellement, s'insurge un agent. Pareil sur COMÈTE qu'ailleurs... On est bien, ou pas, avec les collègues... C'est pas parce qu'on est sur COMÈTE qu'on a de meilleurs rapports avec les collègues* ».

L'égalisation « dans l'action » des statuts entre les différents niveaux de la hiérarchie a quelque chose de tout aussi inacceptable au sein de l'ancienne organisation, où le fait de ne pas « pactiser » constitue un des piliers d'une identité digne et solidaire. « *Quand je parle de nos rapports avec la hiérarchie*, témoigne un agent de

COMÈTE, *mes collègues anciens me disent « Tu crois encore au Père Noël ! » »*. Ces doutes sont d'ailleurs partagés par certains des agents de COMÈTE qui n'ont pas tous la même lecture de « l'abaissement des barrières » entre les statuts : « *On doit bien s'entendre, explique l'un d'entre eux, mais attention ! on sanctionne et on recadre. Je ne supporte pas qu'un jour, on m'embrasse et un jour, on me gratte. Il doit y avoir des limites. On a chacun sa place* ».

Deux lectures opposées d'une même situation

Les attitudes et les comportements peu bienveillants qui s'expriment à l'encontre de l'organisation COMÈTE ont bien sûr de nombreux déterminants, dont certains étaient déjà en place bien avant la construction de la ligne nouvelle. Certains agents de « l'ancienne organisation », qui ont déjà fait le deuil de tout investissement professionnel dans leur contexte actuel de travail, ne souhaitent pas entrer dans une discussion sur le caractère transférable des acquis de la nouvelle organisation. D'autres, qui se soucient pour le moment davantage de leur vie extra-professionnelle que de leur quotidien de

ON DOIT BIEN
S'ENTENDRE,
MAIS ATTENTION !
ON SANCTIONNE
ET ON RECADRE.
JE NE SUPPORTE
PAS QU'UN JOUR,
ON M'EMBRASSE
ET UN JOUR, ON
ME GRATTE.

travail, les rejoignent, au moins dans l'immédiat. D'autres encore saisissent mal en quoi tout ceci pourrait bien les concerner aussi longtemps qu'ils restent là où ils sont. Les responsables de l'entreprise ne s'attendaient certes pas à susciter l'enthousiasme général, mais ils espéraient quand même davantage d'écoute et d'intérêt vis-à-vis de la ligne nouvelle. Ils n'avaient pas anticipé, non plus, une telle virulence dans les réactions, très éloignée de la prétendue « prise de distance » des agents vis-à-vis de leur travail et de leur organisation. Or c'est bien à cette dimension que se heurte le projet de l'entreprise de faire des anciens de COMÈTE des

« passeurs » entre deux univers qu'ils connaissent intimement. L'idée paraissait pourtant séduisante au départ : les voies d'amélioration de l'existant qui ont été explorées par les agents de l'organisation pilote, qu'elles se soient révélées fructueuses ou décevantes, ne sont-elles pas forcément instructives pour tous les autres acteurs de la structure ? Ne partagent-ils pas tous plus ou moins le même quotidien de travail, confrontés à des situations semblables, mobilisant les mêmes compétences au service d'une clientèle aux attentes largement analogues ? Mieux, ces agents ne possèdent-ils pas, au-delà de la diversité des itinéraires personnels qu'ils ont suivis, des références culturelles proches, liées à leur socialisation dans le contexte professionnel très spécifique des

Beaucoup, dans l'ancienne organisation, se présentent comme des « purs, à qui on ne la fait pas » et reprochent à leurs homologues de COMÈTE d'avoir sacrifié leur liberté en échange du confort de l'unité pilote ou de perspectives futures de carrière, ce que ceux-ci récuse, estimant sortir grandis par leur participation volontaire à une belle aventure collective. (*Le chien et le loup*, d'après La Fontaine)

accordent à l'affirmation simultanée de leur « professionnalisme » et de leur « indépendance » vis-à-vis de la hiérarchie n'a pas vraiment d'équivalent dans la façon dont, sur le même thème de la construction d'une identité professionnelle digne, s'expriment leurs équivalents berlinois ou londoniens. Est-ce réellement une surprise, dans ces conditions, de les voir précisément s'opposer autour de ces catégories ? Partager la même culture n'a jamais signifié, en effet, adopter des attitudes et des comportements semblables. Le cas rapporté montre, au contraire, comment le fait de partager une même culture est tout à fait compatible avec le fait de s'opposer. C'est précisément cette culture

Collection Kharbine-Tapabor
grandes entreprises publiques françaises de transport public (5) ? Qu'ils appartiennent à COMÈTE ou non, nos agents regardent dans les mêmes catégories la façon dont leur entreprise les traite, dans le respect ou non de ce qu'ils considèrent leur dignité, et jugent pareillement du caractère plus ou moins honorable des conduites de leurs collègues. Une comparaison (6) avec les catégories dans lesquelles leurs homologues d'autres réseaux européens lisent les transformations de leur organisation fait bien ressortir cette communauté de référence des salariés de notre entreprise publique française. La place éminente que ces derniers

(5) M. LEMOINE, A. MALAN, G. RIBEL, *Les Cheminots*, Syros, 1993.

(6) J.-P. SEGAL, « Enjeux organisationnels, sociaux et commerciaux de l'automatisation des métiers de conduite », *Rapport au PREDIT. Ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports*, Juin 2001, 250 pp.

commune qui fournit le référentiel partagé désignant les enjeux symboliques majeurs auxquels les protagonistes feront référence dans la construction aussi bien de leurs accords que de leurs désaccords (7). L'affrontement est d'autant plus vif que sont communes les références de nos deux populations. S'interroger, comme le font les acteurs de notre histoire, sur le point de savoir qui peut être regardé comme le chien et comme le loup de La Fontaine, suppose une lecture familière du contenu symbolique de la fable. Beaucoup, dans l'ancienne organisation, se présentent comme des « *purs, à qui on ne la fait pas* » et prètent à leurs homologues de COMÈTE un profil servile. Ils leur reprochent d'avoir sacrifié leur liberté en échange du « *confort* » de l'unité pilote ou de perspectives futures de carrière. C'est bien ce que récusent les agents de COMÈTE, qui sortent à leurs yeux grandis par leur participation volontaire à (ce qu'ils regardent comme) une belle aventure collective. Ces derniers jugent sévèrement ceux qui n'ont pas voulu prendre le risque d'en être, les regardant comme des individus ayant perdu toute capacité à « *se remettre en question* » et s'étant laissés endormir par le « *confort* » d'un travail routinier. Chacun revendique fièrement ainsi sa propre grandeur et sa propre liberté et voit dans les conduites de l'autre de la servitude acceptée.

QUELLES IMPLICATIONS POUR LE GESTIONNAIRE ?

Les gestionnaires ont-ils vraiment pris sur les raisons pour lesquelles ni le dialogue raisonnable ni l'échange distancié sur les pratiques, qui étaient attendus, ne sont au rendez-vous ? À défaut de pouvoir guérir, ont-ils seulement la possibilité d'anticiper et de prévenir les phénomènes en cause ? Les sociologues de l'innovation (8) nous ont appris qu'une bonne idée devait savoir mobiliser, séduire, être « *achetée* » et donc aussi « *se vendre* » pour exister. COMÈTE a d'ailleurs tiré partie de l'échec de projets antérieurs pour construire pas à pas sa légitimité externe et interne pour arriver à « *intéresser* » et « *exister* ». La réussite du projet puis sa mise en œuvre doivent d'ailleurs beaucoup à la connaissance fine que les gestionnaires de l'entreprise avaient des étapes obligées de la conduite de leur projet. Mais les phénomènes que nous avons décrits se situent dans un autre temps, en aval de la mise en service, et dans un autre lieu sur lequel les « *acteurs institutionnels* » semblent avoir peu de prise. Ce qui empêche la procédure de détachement de produire les effets vertueux attendus a bien peu à voir, notamment

avec le contenu des négociations sociales qui se sont tenues en amont de la mise en service de la nouvelle unité.

Les consultants en communication interne et en conduite du changement connaissent les phénomènes que nous avons décrits, auxquels ils sont confrontés chaque fois qu'ils ont la charge de « *généraliser* » des démarches pilotes. Tous ont rencontré pareille situation où le projet initial aura bénéficié d'une mise en scène valorisante sous le regard souvent critique de tous les « *autres* », qui auraient aimé bénéficier, eux aussi, des mêmes égards. Comment empêcher de donner simultanément aux uns le sentiment qu'ils sont « *grandis* » par l'aventure vécue, et aux autres, qui en sont simples spectateurs, le sentiment inverse d'être « *rétrécis* » ? « *Qu'une maison soit grande ou petite, écrit Marx (9), tant que les maisons d'alentour ont la même taille, elle satisfait à tout ce que, socialement, on demande à un lieu d'habitation. Mais qu'un palais vienne s'élever à côté d'elle, et voilà que la petite maison se recroqueville pour n'être plus qu'une hutte* ». Chacun est bien conscient du fait que certains rejets se nourrissent de sentiments profonds tels que l'orgueil, l'envie, la haine ou l'admiration, autant d'éléments qui nourrissent plus souvent le travail du cinéaste ou du romancier que celui du sociologue. Notre cas montre bien pourtant comment ces obscures réalités des profondeurs de l'organisation, qui peuvent être regardées comme une facette parmi d'autres du fameux « *facteur humain* » affectant la vie des organisations, influencent substantiellement le cours des choses, selon des processus que la rationalité des acteurs institutionnels a du mal à simplement prendre en compte et donc, a fortiori, à anticiper. Quelles leçons tirer, dans cette perspective, de notre histoire ?

À défaut de pouvoir « *refroidir* » les passions, une fois celles-ci embrasées, les responsables du projet auraient pu peut-être agir de façon préventive en corrigeant la réputation de « *vitrine* » dont COMÈTE s'est très tôt trouvée affublée. Dans un premier temps, une certaine synergie peut s'observer entre les messages dirigés vers l'intérieur et l'extérieur de l'organisation. Guidée par les enjeux de valorisation économique du projet pilote, la communication externe se fixe alors l'objectif de chanter les louanges d'un projet mettant en évidence les savoir-faire de l'entreprise. La communication interne ne peut, dans le même temps, faire à moins que de mettre en avant les mérites du projet, en sorte de susciter des candidatures pour y participer. La situation se modifie progressivement au fur et à mesure de l'avancée du projet, jusqu'au moment où commence notre histoire. Tandis qu'à l'extérieur l'entreprise continue à faire la « *communication* » de

(7) Ph. d'IRIBARNE, A. HENRY, J.-P. SEGAL, S. CHEVRIER & T. GLOBOKAR, *Cultures et Mondialisation*, Le Seuil, 1998.

(8) B. LATOUR, *Aramis ou l'Amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.

(9) K. MARX, « Travail salarié et Capital » (1849) in *Œuvres*, Paris, Gallimard, « La Pléiade », 1965, t. I, pp. 216-217. Cité par P. d'IRIBARNE in *La Politique du Bonheur*, Le Seuil, 1972

l'innovation, désormais promue « *produit phare* » de l'entreprise, elle doit trouver un ton juste pour s'adresser aux autres acteurs du réseau et les convaincre de l'intérêt et du mérite du nouveau projet.

Pris dans le feu de l'action, les responsables du projet COMÈTE avouent n'avoir pas pu consacrer à cette question tout le temps qu'elle aurait méritée et regrettent d'être restés trop longtemps silencieux sur le sujet. On peut aussi se demander si l'entreprise n'a pas manqué, dans ces circonstances, de médiateurs à même d'organiser le débat interne et d'éviter ainsi aux acteurs le face-à-face inconfortable qu'on a décrit. L'entreprise a manifestement manqué, pour ce faire, de lieu institué d'échanges entre les différents praticiens où ceux-ci, membres de l'encadrement ou représentants du personnel, auraient pu dialoguer directement entre eux comme leurs équivalents allemands le font couramment. Qu'ils soient managers ou élus du personnel, les acteurs de COMÈTE sont aujourd'hui pareillement en mal de faire partager leurs expériences pratiques à leurs homologues du reste du réseau. Les symptômes d'évitement décrits ne concernent donc pas seulement les seuls acteurs de base : ils peuvent s'observer tout autant à certains niveaux supérieurs de la structure.

De telles initiatives, prises en temps et en heure, auraient probablement contribué à contenir les débordements passionnels que nous avons décrits. Aurai-elles suffi à susciter la curiosité attendue à l'égard du bilan de l'expérience COMÈTE ? Rien n'est moins sûr. Touchés dans leur fierté professionnelle par la mise en avant de l'unité pilote, les agents des autres unités ne sont disposés à prêter pleinement leur concours que pour autant qu'ils puissent être, à leur tour, animés par le sentiment d'agir de façon innovante et professionnelle. Elle pourrait idéalement se nourrir des difficultés même que pose l'application des acquis organisationnels de COMÈTE aux autres lignes du réseau, compte tenu des différences de contextes, de clientèle et de moyens. À condition bien sûr que tout soit fait pour que l'entreprise sache non seulement ménager la susceptibilité des acteurs du reste du réseau, en se gardant de donner un caractère scolaire à la démarche de « *transfert* » des acquis de la nouvelle organisation mais encore reconnaître positivement la valeur du travail restant à accomplir.

UNE BUREAUCRATIE FRANÇAISE ?

Nul doute que beaucoup de managers verront dans notre histoire une illustration supplémentaire des dysfonctionnements bureaucratiques. Le refus viscéral de discuter à la base des enseignements pou-

vant être tirés positivement de cette expérience, le blocage du mécanisme imaginé de circulation des agents entre l'ancienne organisation et la nouvelle, ne pourront qu'alimenter un pessimisme certain sur la capacité d'une structure bureaucratique à se transformer à la vitesse attendue par un environnement de marché.

Le fameux diagnostic porté quarante ans plus tôt par Michel Crozier sur les bureaucraties françaises, incapables de se réformer en dehors des temps de crise, s'en trouverait tristement confirmé. À l'heure où précisément s'opère l'ouverture à la concurrence des activités de service public, dans le cadre de la libéralisation des marchés correspondants en Europe, on ne pourrait donc que s'inquiéter de l'incapacité future de l'entreprise en question à échapper à un tel cycle, en dépit des nombreuses initiatives en matière de « *modernisation négociée* » qu'elle a déjà prise et qui ont construit sa réputation en la matière.

Pareil diagnostic nous paraît discutable : des conclusions plus positives nous semblent pouvoir être tirées de notre cas, si l'on veut bien le regarder, tel le verre à moitié vide ou à moitié plein, sous un autre angle. Les résultats obtenus par COMÈTE représentent un fantastique démenti opposé aux diagnostics sur le caractère indépassable des résistances des agents au sein des grandes bureaucraties publiques. L'organisation pilote a réussi à se construire, contrairement aux prédictions alarmistes de nombreux Cassandre, en s'appuyant sur les compétences de ses propres agents et sur leur capacité à s'investir dans la démarche qui leur était proposée. L'essentiel des différences—marquées—qu'on a décrites dans les attitudes et les comportements de ceux qui sont partis et ceux qui sont restés réside bien, en effet, dans les lectures qu'ils ont faites de leur situation.

L'entreprise étudiée se trouve ainsi dans une situation que les défenseurs de la modernisation des grandes entreprises de service public regarderont comme paradoxale : ne se situe-t-elle pas, simultanément, dans la « *bonne case* » de leader innovant sur son marché (comme en témoigne la réputation internationale de COMÈTE) et dans la « *mauvaise case* » du « *dinosaure résistant au changement* » quand il s'agit de diffuser en interne le savoir faire accumulé ? Serions-nous une fois de plus placés devant une de ces bizarreries hexagonales qui suscitent, hors de France, une vraie perplexité ? Admiratifs de nos réalisations avant-gardistes et de nos « *grands projets* », nos voisins sont simultanément surpris de constater que cette avant-garde « *moderne* » cohabite avec ce qu'ils perçoivent comme autant « *d'archaïsmes* » : pourquoi donc les réussites les plus exemplaires, qui ailleurs valent à leurs auteurs admiration et reconnaissance, suscitent-elles chez nous plus souvent aigreur et scepticisme qu'incitation dynamique à s'en inspirer ?