

# Introduction

Fascinant. La réalité quotidienne rejoint les livres de science-fiction que je lisais avec fébrilité dans ma jeunesse. Depuis l'arrivée d'Internet, voici plus de vingt ans, nous sommes entrés dans une nouvelle ère : l'ère du numérique. Après *homo erectus*, puis *homo sapiens*, voici *homo digitalus*!

Avec l'Internet – pratique, ludique, socialement agréable et universel, au travers des portables – qui est devenu indissociable de la vie quotidienne pour 75 % de la population de la planète, une nouvelle révolution universelle est en marche.

Nous commençons à savoir fabriquer du vivant grâce au génie biologique et à l'intelligence artificielle, et à refaçonner les codes génétiques. Pour la première fois dans l'histoire des hommes, nous allons pouvoir artificiellement créer la vie indépendamment des processus humains de reproduction, et verrons l'intelligence artificielle remplacer nos neurones.

Sera-t-il nécessaire de conserver notre libre arbitre, nos sentiments, nos émotions, dont quelques scientifiques expliquent qu'ils ne sont que le simple produit de la biochimie, alors que les algorithmes et les data nous connaîtront bientôt bien mieux que nous ne nous connaissons nous-mêmes? Ils pourront ainsi nous guider dans toutes les circonstances de notre vie.

Tout est fait, et cela a commencé, pour que nous ayons à prendre de moins en moins de décisions. Comment nos sociétés peuvent-elles faire confiance à des gens qui conduisent si mal et provoquent autant d'accidents? Vivement la voiture autonome et bientôt la « démocratie » des mathématiques!

Faut-il s'adapter à cette éruption volcanique dans le destin de l'espèce humaine? Faut-il prendre le temps d'intégrer l'impact de toutes ces technologies nouvelles? De petites élites qui les maîtrisent, et qui sont devenues puissantes et fort riches, prennent un pouvoir considérable, à l'écart des processus

démocratiques. Cela sans aucune réaction organisée faute d'une prise de conscience suffisante.

Nos dirigeants politiques, nos philosophes et historiens, nos professeurs et scientifiques pourraient-ils se réveiller avant qu'il ne soit trop tard?

La vision humaniste du monde qui place l'homme et les valeurs humaines au-dessus de toutes les autres valeurs, et qui a fondé nos démocraties et la liberté individuelle, va s'effondrer si nous n'y trouvons remède de manière urgente.

Comment se ressaisir et quels moyens proposer pour la mise en œuvre d'une prise de conscience collective, non pas contre le numérique, ce qui serait absurde, mais pour discerner le bon du mauvais usage de ces nouvelles technologies? Le numérique est un fait de civilisation qu'il faut tirer vers le meilleur, mais qui faute d'anticipation est tiré vers le pire. En quelques années, l'apparition radieuse d'un nouveau type d'esclavage indolore et moderne a été initiée par une sphère marchande digitale très créative. Elle annonce de nouvelles formes de totalitarisme. Ce qui nécessite une révolution des esprits et un contrôle de ces ruptures technologiques.

Je suis un homme d'action, et je n'ai pas trouvé d'autre réponse, pour l'instant, que de redonner à toutes les institutions publiques, garantes de l'intérêt général, le sens oublié de leur raison d'être : celle d'être au service du citoyen.

Pour que le contrat entre le peuple et ses dirigeants politiques reste possible, ce qui est le fondement même de la démocratie, il est indispensable de retrouver rapidement la légitimité de l'État et du service public aujourd'hui mise à mal, en remettant au cœur de sa culture le respect et la responsabilité. C'est un combat, et ce n'est pas gagné.

Ce fut le rôle des armées de défendre nos territoires, ou de l'éducation nationale de former aux valeurs de la République. Ce doit être le rôle de tous nos services publics d'affirmer l'identité humaine et de défendre nos libertés publiques face aux Google d'aujourd'hui et de demain, pour qui les démocraties et leurs États sont devenus désuets et embarrassants. Encore

faut-il que ces mêmes services publics ne soient pas amenés à disparaître demain, faute d'avoir su rester des régulateurs utiles dans la vie quotidienne de nos concitoyens, et remplacés par de nouvelles offres de services numériques aux mains des technocrates. Or le risque existe. La prolifération géométrique des big data et des algorithmes pousse à affirmer sans attendre la pérennité et la responsabilité des hommes dans la maîtrise du monde de demain.

Il est encore temps de revenir sur terre en se réappropriant les expériences de vécus collectifs menées avec succès, dans certains services publics, dans des entreprises innovantes ou dans le tissu associatif dans lesquels les technologies accompagnent les hommes et non l'inverse.

Humblement, c'est dans cette perspective que je raconte ici une aventure humaine de responsabilisation dont on disait qu'elle était impossible. Un big bang qui s'est déroulé rapidement et avec succès au cœur de Paris dans une de nos grandes entreprises publiques.

Ce qui était impossible fut rendu possible. Un service public totalement discrédité, indispensable à la vie quotidienne de millions de Français<sup>1</sup>, fut transformé et rendu performant et accueillant, par les mêmes qui l'avaient rendu illégitime. C'était incroyable, et pourtant ils l'ont fait.

Comment porter à la connaissance des Français les actions de changement et de responsabilisation qui ont réussi ? Que ces actions concernent la sphère publique et ses fonctionnaires, mais également la société civile, les entreprises, les associations, les réseaux sociaux et les élus.

J'ai toujours pensé qu'un bon récit vaut mieux qu'un bon discours sur la méthode. Beaucoup de ceux qui devront s'atteler à une mission similaire pourront, je l'espère, y trouver une source d'inspiration.

---

1. Il accueille 10 millions de voyageurs par jour.

Ce récit n'est pas une fiction. Tous les faits exposés sont vrais et avérés et beaucoup sont encore là qui peuvent en témoigner. Ce récit n'est pas non plus une fable. Il n'y a pas de morale ni de leçon, sinon celle de votre propre jugement à la lumière des faits. Ce récit n'est pas davantage un conte. Les événements qu'il retrace ne se déroulent pas *il était une fois dans un pays très lointain*, mais à Paris entre le 22 février 1989 et le 27 novembre 1992. Ce récit enfin n'est pas un journal, et si j'en suis aujourd'hui le narrateur, 40 000 personnes en furent les auteurs il y a une vingtaine d'années.

Le récit que je vous propose de découvrir, c'est celui de la métamorphose profonde qui fut conduite à la RATP. Cette véritable histoire nous montre comment des hommes et des femmes, en s'appropriant les enjeux et les objectifs d'une situation complexe, ont permis de rendre possibles des transformations auxquelles plus personne ne croyait.

Nous sommes en 1989, avant l'arrivée d'Internet, année où l'on fête le bicentenaire de la Révolution française. Le métro de Paris est une entreprise qui depuis un siècle fait battre le cœur de la ville lumière. Depuis cinquante ans, le métro, le bus et le RER de la RATP<sup>2</sup> forment un service public qui transporte plus de 2 milliards de voyageurs par an.

La RATP avait progressivement et imperceptiblement perdu de vue ce qui était sa mission et faisait sa raison d'être. Tournant pour elle-même, pour faire fonctionner ses routines et sans plus questionner la raison des règles et la finalité des processus, elle avait oublié d'être au service des citoyens. Elle était devenue comme une fleur de tournesol, fière et heureuse que le soleil tourne autour d'elle.

---

2. Une entreprise publique est une entreprise dont la majorité du capital appartient à l'État et qui peut avoir des activités à caractère commercial. Un service public est une activité exercée directement par l'autorité publique, au service des citoyens.

Dans ce labyrinthe complexe, les sédimentations de l'histoire, les influences politiques et syndicales, le jeu subtil des corporatismes et toutes « les pesanteurs sociologiques<sup>3</sup> » faisaient du service public des transports parisiens un étrange mécanisme autiste à son temps. Jusqu'au moment où, comme lassé de battre en vain, le cœur s'est arrêté de battre tout court. Pendant près de trois mois, plus de métros, plus de transports. Pendant près de cent jours, des centaines de milliers de personnes furent pénalisées dans leurs activités, et l'économie d'une région qui représente 30 % de l'économie française vécut au ralenti.

Le plus inquiétant sans doute étant que chacun semblait se résigner à cette situation. Il était comme admis que la RATP était « irréformable ». Et en effet, c'était probablement impossible, ballotté entre ceux qui par confort personnel ne voulaient rien changer et ceux qui auraient bien voulu mais ne se sentaient pas capables de le faire, ou sinon par tout petits bouts, sans comprendre que dans la complexité tout se tient et que pour faire face aux multiples difficultés que comporte une situation de cette nature, seul le changement global et cohérent permet de retrouver le sens et le goût du mouvement.

Encore fallait-il que la gouvernance de l'entreprise – en l'espèce le gouvernement, les directeurs d'administration centrale représentant l'autorité de l'État ou la Direction générale – sache expliquer et soit apte à permettre l'efficacité du service public dont elle avait la charge. Elle devait pour cela prendre tous les risques que nécessite la réalisation d'une stratégie de rupture.

Aucune homéopathie ne pouvait redresser la barre. Face à l'embolie qui avait frappé la RATP, nous devons passer de « modes de faire », fondés sur l'exécution et la sanction, à des « modes de faire » fondés sur la responsabilité, l'explication, l'initiative et l'accompagnement des personnes et des équipes.

Il fallut expliquer sans relâche, et obtenir quelques résultats que chacun pouvait s'approprier, accepter un droit au risque

---

3. Formule du général de Gaulle.

en permettant à l'initiative de se développer, faire de la responsabilité et du respect les socles du travail quotidien interne à l'organisation. C'est cela qui, profondément, a permis nos succès.

Dans la situation qui était celle de la RATP, c'est la compréhension de ces simples constats qui permit de réaliser un big bang sans que la continuité du service public ne soit interrompue. Le combat contre la bureaucratie avait été gagné!

Après quatre ans d'efforts, les personnels s'approprièrent avec fierté un autre service public des transports parisiens, et les voyageurs se sentaient respectés.

Il est je crois utile que l'on connaisse le détail de ce qui a été fait avec succès à la RATP lorsqu'il fut l'heure pour elle de se transformer, et de libérer l'intelligence collective. Dans ces transformations, comme nous le verrons, les technologies doivent s'adapter aux missions et aux hommes et non l'inverse, qu'il s'agisse de l'informatique hier ou du numérique aujourd'hui.

Notre objectif fut de remettre l'utilisateur au centre de l'entreprise.

Nous n'avons pas hésité à développer la technologie digitale des automatismes, et pris le risque de créer Météor, premier métro automatique au monde, qui devint la référence, mais également le métro le plus rapide et le plus sûr.

Nous avons créé des portes palières automatiques empêchant les trop nombreux accidents et suicides constatés sur les lignes. Nous avons accéléré l'accès au métro par une plus grande rapidité des péages. Et enfin nous avons développé un système d'information du trafic en temps réel. Considération et respect du voyageur dans tous les domaines furent une constante.

Aujourd'hui, ces cultures doivent permettre de trouver les chemins à même de faire face au côté sombre du visage de l'*homo digitalis* lorsqu'il porte atteinte à la responsabilité de l'homme.

C'est la raison qui m'amène à présenter mes réflexions inquiètes, trente ans après, afin que la sphère publique, qui s'est assez largement transformée, apprenne à ne pas passer

de l'arrogance de la bureaucratie à une soumission autocratique mondialisée derrière laquelle se dissimulent des apprentis sorciers, ici ou là dans le monde, qui pour mieux s'imposer, combattent notre Démocratie née en Europe.

Comme tout récit mettant en scène des hommes et des femmes dans l'action, il faut être précis et détaillé pour donner toute sa complexité et sa vérité à une aventure humaine.

Je crois que tout ce qui peut s'inscrire dans l'histoire vécue des hommes, fondée sur la responsabilité, l'initiative et les succès contre la bureaucratie, conduira l'*homo digitalus* au retour sur terre. Une terre accueillante à la science, certes, mais dans le respect fondamental de la conscience humaine et de la vie.

Pour entrer dans le récit de la métamorphose de cette institution, au cœur de Paris, il est nécessaire de comprendre ce qu'était sa nature profonde.

Le 14 juin 1940, l'armée allemande entrait dans Paris et l'ombre envahissait durablement la ville lumière. Après la débâcle, avec la réquisition des autobus, les rationnements d'essence, de pneumatiques, de charbon, et les pénuries d'électricité, le métropolitain allait devenir indispensable aux Parisiens. Les habitants de la région parisienne ne disposent plus que de 500 autobus contre 3 500 avant guerre. Face à cette situation, le nombre de voyageurs du métro qui était de 760 millions par an en 1938 passe rapidement à 1,3 milliard en 1943.

En 1942, le régime de Vichy fusionne les deux réseaux du métro et du bus sous l'autorité du Conseil parisien. La gestion est confiée à la Compagnie du métropolitain parisien (CMP), gestionnaire du métropolitain par le baron Empain depuis sa création en 1900.

Aux premiers jours de la Libération de Paris en 1945, le président de la CMP est évincé. Le rejet du principe de la concession à des intérêts privés est acté, et le caractère de service d'utilité publique des transports urbains de la capitale est affirmé. Un administrateur dépendant du ministère des Transports publics est nommé en attendant l'élaboration

d'un statut définitif pour les transports publics parisiens qui n'interviendra que quatre ans plus tard.

En 1946, après bien des discussions et des divergences entre les partis de gouvernement (PC, PS, MRP), naissait le projet de création d'une entreprise nationale de transport à caractère régional. Il est vrai que le contexte du métropolitain était devenu politiquement très sensible. Tout d'abord parce que le Comité de libération du métropolitain était pour l'essentiel composé de militants du PC et de la CGT sortant de la clandestinité, s'appuyant sur une base sociale importante, en particulier dans la « banlieue rouge » et que l'enjeu stratégique national que représentait le métropolitain dans la capitale concernait toutes les autres forces politiques. Ensuite, parce que la question des transports parisiens n'apparaissait pas comme une priorité. Et ce malgré l'augmentation du trafic : en 1947, le métropolitain accueillait encore 1,6 milliard de voyageurs par an, soit deux fois plus qu'en 1939, pour se stabiliser à un milliard de voyageurs après 1950. Il fut seulement décidé de s'occuper, dans l'urgence, du fonctionnement du réseau de surface des autobus, de reconstituer les lignes articulées sur les terminus de métro, pour la population la plus importante et la plus populaire de la région parisienne.

Tous les efforts de la nation allaient être portés vers les villes sinistrées, les ports et les chemins de fer ainsi que les grandes industries du charbon et de l'acier. Il faudra attendre la loi du 1<sup>er</sup> janvier 1949 pour créer la RATP : « un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de l'autonomie financière, chargé de l'exploitation des lignes souterraines et de surface, jadis concédées à la CMP. »

L'appellation initiale du projet de 1946, de « Régie autonome » des transports publics, était conservée, mais n'avait plus grand sens. À la différence d'une régie directe, une régie autonome devait se comporter comme une entreprise commerciale. Mais alors comment traiter les contraintes de service public, les réductions tarifaires pour les familles nombreuses, les mutilés, etc. ? Quelle autonomie pour cet établissement public, dont le conseil



d'administration était majoritairement composé de représentants de l'État, même si la part de l'État était limitée à 15 % du financement des recettes ? Comment lier les contraintes de services publics et les contraintes financières pour un établissement public à caractère industriel et financier, doté de l'autonomie, alors que l'État fixe les tarifications des « usagers » ? Quant au monopole de la régie sur les transports régionaux, malgré sa vocation régionale, aucune application n'interviendra puisque 200 entreprises de transport pouvaient continuer à opérer.

Lorsque ces incohérences produiraient leurs effets, le système, en toute logique, serait appelé à s'effondrer. Mais cela allait prendre du temps.

Les partis politiques de l'après-guerre, en ne choisissant ni les nationalisations anti-capitalistiques, comme à EDF ou à GDF, ni les formules d'économie mixte, comme à Air France, créaient un statut hybride donnant de fait à l'État la compétence et les responsabilités managériales et financières.

La loi refusait le dispositif clair de la régie directe, imaginée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par les élus de la III<sup>e</sup> République : à savoir une concession de service public précise, articulée sur des objectifs et des moyens, et un contrôle strict sur les bénéfices autorisés pour l'entreprise concessionnaire. Ce système avait pourtant résisté aux aléas historiques et avait su produire en toutes circonstances, même les plus graves, les adaptations nécessaires tout en restant fidèle aux principes établis.

### **La régie « atone » des transports**

De sa création en 1949 jusqu'en 1959, la régie autonome fut une régie atone. Dans cette période, sur 500 milliards de francs de dépense, l'insuffisance des recettes fut de 100 milliards de francs. Or pendant ces dix ans, à l'exception d'un prolongement de ligne, de la porte de Saint-Ouen au Carrefour Pleyel, sur trois kilomètres, aucun investissement ne fut réalisé. Il est vrai que Paris bénéficiait déjà de transports urbains exceptionnels, comparés aux autres villes de France.

Alors que les déficits dans les comptes financiers de la régie devenaient abyssaux, et cela sans aucun investissement d'importance, des accords d'entreprise étaient signés permettant aux agents de prendre leur retraite à 50 ans, par assimilation au statut des mineurs!

Les représentants de l'État au conseil d'administration acceptèrent finalement de dépasser la garantie de recette de 15 % sur laquelle ils étaient engagés.

L'augmentation des dépenses était intenable, et d'autant plus que dans le même temps, les tarifs restaient inchangés. Depuis 1952, l'indice des prix à la consommation prenait en compte les tarifs de la RATP! Alors seul comptait un indice national des prix le plus bas possible pour tout gouvernement!

En janvier 1958, face à cette situation financière intenable, les représentants de l'État acceptèrent la première augmentation de tarifs depuis sept ans. Les tarifs augmentèrent de 50 %. Les recettes d'exploitation représentent cette année-là 22 % des dépenses!

C'est à cette époque, dans cette situation de dérive financière, qu'est créé en 1959 le Syndicat des transports parisiens qui est aujourd'hui le STIF. Cet établissement public comprenait à parité des représentants de l'État et de la région parisienne. Il approuvait les projets d'investissements et fixait les tarifs. Les recettes d'exploitation déficitaires étaient couvertes par une indemnité compensatrice (70 % par l'État et 30 % par les collectivités locales).

### **Le réveil sonne**

Le 2 août 1961, le général de Gaulle crée le district de la région parisienne et nomme un délégué général, Paul Delouvrier. C'est l'émergence d'une nouvelle époque. La RATP sort de sa léthargie dans une région urbaine qui vient de naître. La population de Paris et de sa banlieue était passée en vingt ans de 5 millions à 8 millions d'habitants, avec une population stabilisée à 2,8 millions d'habitants à Paris intramuros.

Pour la première fois depuis la Libération, la RATP aperçoit une ambition et un avenir pour les transports en commun régionaux.

Mais la faiblesse des dirigeants de la régie et la pénurie de jeunes ingénieurs qualifiés vont engendrer des coûts exorbitants sur les investissements confiés à la RATP pour la réalisation de la première tranche du RER à l'ouest de Paris. Il s'ensuit une crise de confiance grave qui va miner la régie.

L'arrivée en 1964 de Pierre Weill, un ingénieur brillant et pragmatique à la direction générale de la RATP sonnera le réveil après quinze ans de léthargie. L'embauche d'une jeune génération d'ingénieurs, la création d'une direction des travaux neufs, une modernisation du réseau ferré, le renouvellement de la flotte des autobus, et plus largement une politique d'investissement qui passe de 200 millions de francs en 1964 à un milliard de francs en 1968 signent le début du nouveau. À cela s'ajoutèrent des innovations technologiques majeures telles que la création des postes de commande et de contrôle centralisés, mais aussi l'automatisation du contrôle de billets entraînant la fin des populaires poinçonneurs du métro.

Pourtant cette phase de modernisation coïncide avec une régression des transports en commun sur la région. La RATP va passer de 2 milliards de passagers en 1965 à 1,7 milliard en 1968. Les pouvoirs publics qui constatent le développement du transport automobile s'interrogent sur l'avenir des transports en commun. Une manifestation des « usagers » en août 1971 et une grève dure des conducteurs en octobre entraîneront le départ de Pierre Weill en décembre de la même année.

L'image de la RATP à l'interne et dans l'opinion s'était pourtant considérablement améliorée. Mais la structure de l'entreprise très hiérarchisée, et la culture technicienne qui avaient été renforcées, devenaient un obstacle au déroulement normal des carrières et plus largement aux relations sociales dans l'entreprise. La productivité créée par la suppression de 7 000 postes d'agents (receveurs des autobus, poinçonneurs,

agents receveurs en station) n'avait pas trouvé sa traduction en termes d'organisation globale de la régie.

Au sein de l'entreprise, l'arrivée de Pierre Giraudet en 1973 allait provoquer une évolution profonde, en transformant une entreprise spécialisée dans les infrastructures et le transport en une entreprise où la recherche, la gestion et les groupes transversaux allaient prendre de plus en plus d'importance. Il eut l'immense mérite de réaliser l'interconnexion des RER et de poursuivre les prolongements du métro en banlieue. Sa grande innovation commerciale fut la création de la Carte Orange en 1975 qui connut un immense succès avec 3 millions de coupons vendus la première année. Pierre Giraudet quitta trop rapidement la RATP pour prendre la présidence d'Air France.

### **Nouvelle crise de confiance**

Dans les années qui suivirent l'action de Pierre Giraudet, on assista à un désenchantement des cadres, notamment dans les exploitations des réseaux ferrés et routiers. L'absence de gestion prévisionnelle des effectifs conduisit à un ralentissement important de l'avancement. Dans de nombreux secteurs, le personnel était sous utilisé.

La culture technicienne des cadres de la RATP ne prédisposait en aucune manière au management des hommes. On se préoccupait, comme dans la plupart des entreprises et administrations publiques, de rédiger de belles notes de service ou de bâtir un bel organigramme pour résoudre la plupart des problèmes. Confusion permanente du gouvernement des hommes et de l'administration des choses.

L'arrivée de Claude Quin, nommé par Charles Fiterman, ministre communiste, entraîna l'embauche massive d'agents dans les années 1982-1983. S'ensuivit une chute importante de la productivité qui contribua à démotiver ceux qui s'étaient engagés dans la décennie précédente.

Des conflits sociaux éclatèrent en 1986 et 1987 chez les ouvriers qui avaient le sentiment de ne pas être suffisamment

reconnus, d'avoir un déroulement de carrière presque immobile sur vingt ans, et de subir un écart salarial accru avec les catégories de personnel.

La nomination de Paul Reverdy comme président de la RATP en 1986 par Jacques Chirac, alors Premier ministre de François Mitterrand, puis la réélection de ce dernier à la Présidence de la République, allait entraîner un conflit public de Paul Reverdy avec le nouveau gouvernement. Ceci ne fit qu'ajouter à la confusion.

Dans le même temps, les emprunts passés entraînaient un endettement qui augmentait au rythme d'un milliard de francs par an. La fraude, l'insécurité et le vandalisme étaient en augmentation sur les réseaux.

Un conflit va surgir touchant les ateliers d'entretien du matériel roulant sous la forme de grèves « bouchons » empêchant les mouvements des trains entre les lignes et les ateliers. Il s'agissait de grèves tournantes. Le personnel gréviste de l'entretien occupait les voies d'accès pour empêcher le trafic des trains. Au début, ce conflit était peu coûteux pour les grévistes qui recevaient un soutien financier de leurs collègues non grévistes. Mais peu à peu ce mouvement de grève allait se propager telle une jacquerie et embraser tous les secteurs de l'entreprise. La grève dura du 10 octobre au 23 décembre 1988 sans que les différents acteurs ne puissent en maîtriser le déroulement. Elle s'interrompit d'elle-même par la grâce des fêtes de Noël et du calendrier des élections professionnelles de la fin décembre. Ce fut la grève la plus longue au sein d'un service public dans l'histoire de France.

Nous allions entrer dans quelques jours en 1989.

Ce survol historique des incohérences de la RATP, initiées dès sa naissance, permet de mieux comprendre ce que fut la suite...