

# La zone grise du consentement au changement

## Une approche clinico-critique

*Pour citer la référence*

PASCAL B. (2025). « La zone grise du consentement au changement. Une approche clinico-critique », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02\_2025, pp. 289-304

**Benjamin PASCAL**

ESCP Europe, Laboratoire ERIM

**Résumé :** Le présent article vise à explorer la relation entre identification, désidentification et consentement au changement au regard d'une étude de cas concernant la libéralisation du transport en Ile-de-France. S'inscrivant à l'intersection des théories cliniques et critiques en sciences des organisations, il pose la première pierre d'une recherche visant à mieux comprendre le consentement au changement dans une perspective psychanalytique, répondant de ce fait à la préoccupation des approches critiques en gestion sur le processus de fabrication du consentement et de la fausse-conscience en contexte organisationnel. Par le biais de la notion de zone grise identificatoire, nous soulignons l'absence de recherche en théorie des organisations sur l'entrelacement des phénomènes d'identification et de désidentification dans le processus de construction du consentement au changement. Nous appuyerons notre argumentation sur une analyse clinique des entrelacs des phénomènes d'identification et de désidentification des salariés du transport public en Ile-de-France confrontés à un projet de libéralisation aux conséquences incertaines pour leur avenir professionnel.

**Abstract:** This article aims to explore the relationship between identification, disidentification and consent to change in relation to a case study concerning the liberalisation of transport in the Ile-de-France region. At the intersection of clinical and critical theories in organisation studies, it lays the foundation for a thesis aimed at better understanding consent to change from a psychoanalytical perspective, thereby responding to the concerns of critical approaches to management regarding the process of consent and false consciousness in an organisational context. Through the notion of the identificatory grey area, we highlight the absence of research in organisational theory on the intertwining of the phenomena of identification and disidentification in the process of building consent to change. We will support our argument with a clinical analysis of the intertwining of the phenomena of identification and disidentification among public transport employees in the Ile-de-France region faced with a liberalisation project with uncertain consequences for their professional future.

**Mots-clés :** Labour Process Theory, consentement, psychanalyse, identification, zone grise

## INTRODUCTION

### L'ouverture à la concurrence, de quoi parle-t-on ?

Le 8 décembre 2009, la loi relative à l'organisation et à la réglementation des transports ferroviaires (loi ORTF) a modifié les rôles et les responsabilités dans l'organisation des transports en région parisienne. Elle ouvre la voie à la mise en concurrence et donc à la fin du quasi-monopole de la Régie Autonome des Transports Parisiens. Sous le contrôle d'Île-de-France Mobilités (IDFM), l'autorité organisatrice, cette ouverture à la concurrence est prévue en plusieurs phases. Le réseau de bus est le premier à être ouvert à la concurrence, les premiers lots étant attribués le 1er janvier 2021 pour les réseaux de la Grande Couronne, tandis que les réseaux de la banlieue proche seront ouverts à la concurrence à partir de novembre 2024, pour s'achever en 2026. Viendront ensuite les réseaux de tramway, de métro et de RER.

L'ouverture du réseau de bus à la concurrence entraînera un certain nombre de changements majeurs pour les employés de la RATP. Il s'agit notamment de questions liées à la transformation culturelle et identitaire, car parallèlement à l'introduction de la concurrence et au transfert de certaines lignes à des opérateurs privés, IDFM uniformise les réseaux sous ses propres couleurs, effaçant progressivement les identités visuelles des opérateurs (livrée, uniformes des conducteurs, informations aux passagers, etc.).

Il y a également des enjeux en termes d'activité et de travail (réorganisation des lignes, des processus, transfert de compétences, etc.). Enfin, il y a des questions d'appartenance organisationnelle, car la loi prévoit un changement d'employeur pour les emmentoyés dont le centre de bus est repris par une entreprise de statut privée (Transdev, Keolis, RATP CAP etc.). En ce qui concerne ces derniers aspects, les réorganisations résultant de la libéralisation ont souvent pour effet de dégrader le statut des employés en termes de conditions de travail, de rémunération et de sécurité de l'emploi, tant en France qu'à l'étranger (Champin *et ali*, 2021 ; Flecker, 2011).

Cependant, malgré les menaces que ce projet fait peser sur le quotidien des salariés de l'une des entreprises les plus syndiquées de France (trois fois plus que dans une entreprise privée selon la DARES), leader dans plusieurs mouvements sociaux majeurs récents en France (comme la mobilisation contre la réforme des retraites en 2023), aucune résistance à grande échelle (grèves, débrayages, blocages, etc.) n'a encore été observée au sein de l'entreprise. Plus encore, les salariés semblent accepter cette ouverture à la concurrence avec une passivité relativement étonnante pour un observateur extérieur. Alors, comment comprendre cette passivité ? Si des accords sociaux spécifiques ont permis de réduire l'impopularité de la réforme (maintien des rémunérations, du régime spécial de retraite etc.), il est également possible d'avancer des hypothèses de nature psychologiques et psychanalytiques à même d'expliquer ce consentement au changement. Nous cherchons dans notre recherche à éclaircir, en termes psychologiques, les causes de l'absence de résistance des employés à un projet susceptible de nuire à court et moyen terme à leur rémunération, à la sécurité de leur emploi et à leurs conditions de travail.

### **Le consentement au changement, une question de la critique adressée à la clinique - revue de littérature et question de recherche**

Thématique historique des études critiques en management et de la Labour Process Theory, la notion de "consentement" (Burawoy, 1976) se pose de manière de plus en plus aiguë en théorie des organisations. En effet, les transformations sociales et technologiques actuelles remettent au devant de la scène cette notion de consentement, questionnée par l'individualisation du travail et des relations au sein des organisations synchrones à la baisse de la syndicalisation (Ebert, 2016), par l'apparition d'une forme de management à distance (notamment dans l'économie de plateforme) (Cameron, 2024) ou par l'absence de mobilisation des jeunes freelances à des formes de travail très dégradées au sein de la "gig economy" (Perrig, 2021). Au niveau le plus élémentaire, nous pourrions dire que notre recherche consiste à mobiliser la notion de zone grise pour étudier une forme particulière de fabrique du consentement.

Schématiquement, nous pouvons dire que pour Burawoy, le consentement résulte d'un ensemble de dispositifs idéologiques mis en place au sein de l'organisation. Ces dispositifs façonnent les représentations et les normes qui orientent les comportements et les croyances des salariés. Ils créent une adhésion volontaire aux règles et objectifs de l'entreprise. Parmi ces dispositifs, citons chez Burawoy: le marché interne du travail, l'organisation du travail comme un jeu, la représentation syndicale etc. Ils permettent au capitaliste de sécuriser la plus-value et d'occulter le sur-travail.

Le phénomène de consentement a souvent été analysé d'un point de vue psychanalytique. En effet, en l'absence d'intérêt matériel explicite, certains théoriciens n'ont eu d'autre choix que de faire appel à « l'autre-scène » pour comprendre pourquoi, à l'échelle individuelle, certains salariés agissent indirectement contre leur propre intérêt matériel. (Gabel, 1964) Au sein des études critiques en management, deux directions de recherches principales ont émergé pour analyser les soubassements inconscients de la fabrique du consentement.

La première se structure autour de la notion extensive d'identification (Alvesson *et ali*, 2002). Dans cette perspective, certains chercheurs en organisations ont bien montré comment les entreprises, les Etats ou les administrations façonnaient la subjectivité et les désirs des sujets afin de les rendre conformes aux objectifs de l'organisation. Cette perspective a, entre autres, été beaucoup développée sous l'égide de certains sociologues cliniques opérant au sein du LCSP (Laboratoire de Changement Social et Politique - Paris Diderot) qui ont mobilisé les écrits freudiens pour montrer comment des organisations mobilisent certains désirs de reconnaissance en énergie productive pour l'entreprise. De ce fait, l'employé qui n'a plus conscience d'être exploité est sous "emprise" (Pagès *et ali*, 1979). Ce phénomène d'emprise et de mobilisation des élans pulsionnels inconscients des salariés à des fins productives a aussi été identifié par le même groupe de chercheurs dans les nouvelles méthodes de gestions des services

publiques (De Gaulejac, 2010) et dans les entreprises de services (De Gaulejac, 2020). Dans une perspective Lacanienne, certains travaux récents ont souligné que les nouvelles formes d'organisations agiles pousseraient certains employés à des formes de surinvestissement au travail (Cederstrom et *ali*, 2010; Simha, 2021) tandis que certains autres chercheurs ont analysé comment les organisations créent de l'attachement et de l'engagement à l'entreprise en mobilisant l'angoisse du manque du sujet et en l'exploitant à des fins productives (Stringer, 2025 ; Fotaki et *ali*, 2010).

Une deuxième hypothèse, plus récente, souligne que certaines formes de consentement sont à l'inverse favorisées par des mécanismes psychiques de "désidentification" (Costas et *ali*, 2009) et de recul critique vis-à-vis de l'organisation et de ses projets (Arnaud et *ali*, 2018). Certains chercheurs en sciences des organisations, convoquant l'analyse Zizekienne du fétichisme (Zizek, 1989), avancent notamment que certaines attitudes de distanciation, de « fausse désidentification » nous condamnent paradoxalement à des attitudes de relative passivité face à une réalité pourtant douloureuse et difficilement supportable. Chercheur à l'université technologique de Sydney, Peter Fleming a notamment élaboré cette notion de "cynisme organisationnel" (Fleming, 2003) décrivant l'attitude distanciée et critique de certains employés pourtant parfaitement obéissants vis-à-vis des normes organisationnelles en vigueur. Divers cas illustrent ce désengagement professionnel ambivalent, souvent teinté de cynisme. Pensons par exemple à ces employés qui se plient sans y croire à ces innombrables "serious games" proliférant dans les organisations (Fleming, 2005a) ou à ces ouvriers se laissant volontairement infantiliser par leur manager pour tenter de tirer certains avantages matériels du lien émotionnel créé (Fleming, 2005b). Dans cette perspective, les croyances individuelles semblent secondaires face à la puissance des actes, des routines et des rituels. C'est par ces pratiques quotidiennes que s'exprime une forme de fidélité à l'ordre idéologique dominant, lequel peut s'avérer oppressif, y compris, à plus long terme, pour ceux qui en sont les agents actifs.

Dans la littérature abondante des études critiques en management, à l'exception de quelques cas isolés (Contu et *ali*, 2006 ; Kosmala et *ali*, 2006), l'identification et la désidentification ont été les deux principaux mécanismes psychiques qui ont permis d'analyser la fabrique du consentement dans une perspective psychanalytique. Mais n'existe-t-il pas d'autres modalités de construction psychique du consentement ? Cet article vise à montrer que dans le cas de la libéralisation du bus en Ile de France, le consentement n'est produit ni par une identification forte à l'entreprise ni par une désidentification forte à l'organisation. Cette proposition repose sur des échanges, observations et ethnographies qui ont fait naître une intuition clinique : celle d'un entrelacement jusqu'alors impensé entre les comportements d'adhésion pulsionnelle (phénomène d'identification) et les attitudes cyniques et de distanciation critique (phénomène de dis-identification). Par le biais d'une étude de cas spécifique (la libéralisation d'un service public de taille critique), notre recherche aimerait de ce fait participer à enrichir la compréhension clinique des phénomènes de production du consentement.

Ainsi, il nous semble qu'à bien des égards, c'est par une forme d'identification dégradée ou d'une désidentification partielle que le salarié s'engage dans des projets à son détriment. Afin d'engager un travail de recherche approfondi sur cette notion de désidentification partielle, il nous revient d'abord d'en élaborer les contours conceptuels. Le présent article vise ainsi à mobiliser la notion de zone grise afin de poser une "première pierre" conceptuelle et fondatrice à une recherche visant à combler cette lacune en théories critiques du management vis-à-vis des entrelacements cliniques entre les phénomènes d'identification et de "désidentification". Il s'agit donc d'une recherche "exploratoire" qui identifie un "gap" dans la littérature sur une question de recherche prisée tant par la psychanalyse organisationnelle que par les études critiques en management.

### **Une approche de la zone grise par la logique - Méthodologie et ancrage épistémologique**

Mais qu'est-ce qu'exactlyment que "s'identifier"? Dès 1897, Freud utilise le terme d'identification dans sa correspondance avec Fliess, mais c'est surtout dans les textes des années 1910-1920 que le concept prend sa portée structurante. Dans *Psychologie des foules et analyse du moi* (Freud, 1921) la notion sera stabilisée. Elle sera exprimée dix ans plus tard dans une formule d'une clarté remarquable « l'assimilation du moi à un autre, étranger » (Freud, 1933), précisant qu'elle constitue la forme la plus archaïque du lien affectif. Avec Lacan, le concept d'identification prend une orientation résolument structurale et linguistique. Loin de se réduire à un simple mécanisme affectif, l'identification devient un

moment de l'assujettissement du sujet à l'ordre symbolique et un opérateur fondamental de la structuration du psychisme. Lacan propose trois types d'identification, qui correspondent à ces trois registres : imaginaire, symbolique et réel (Lacan, 1962). L'identification symbolique est le processus par lequel le sujet se reconnaît dans l'ordre symbolique et s'assigne une place particulière dans celui-ci. Lacan associe cette identification à l'opération du Nom-du-Père, c'est-à-dire à la fonction paternelle qui vient barrer le désir de la mère et inscrire le sujet dans la différence des sexes, la filiation et l'interdit de l'inceste (Lacan, 1957). Le sujet, en s'identifiant à la place de fils, hérite d'un signifiant-maître qui oriente son rapport au langage, à la loi, et à son propre désir. L'identification symbolique est celle qui permet au sujet de se reconnaître dans un récit, une parole, une place symbolique. Elle est au fondement de l'identité subjective. C'est cette identification symbolique qui sera au cœur de notre investigation, car nous avons pu constater sa pertinence dans le cadre de notre questionnement de recherche.

L'étude du phénomène d'identification symbolique suppose de travailler à deux niveaux, celui du discours et de sa structure et celui de l'individu et de son investissement pulsionnel. En effet, dans la mesure où l'identification symbolique est identification à une place dans le discours, toute étude psychanalytique des phénomènes d'identification symbolique suppose une étude sur la structure du discours en tant que tel. C'est cette démarche qui a été initiée par l'ESSEX School of discourse analysis et les chercheurs qui y sont associés. Ils étudient le discours et son "adhérence" pulsionnelle dans le domaine politique (Stavrakakis, 2002), culturel (Zizek, 1992) mais aussi, dans une moindre mesure, organisationnel (Cedestrom et al. 2014 ; Glynos, 2008). Dans cette perspective, nous avons étudié d'un côté la structure des discours sur l'ouverture à la concurrence par une analyse documentaire d'une vingtaine de documents écrits et vidéos venant de l'équipe communication en charge du projet (équipe COM Transition) et une dizaine de communications de la CGT-RATP sur le projet. Nous nous sommes particulièrement intéressés à la position des acteurs dans la structure du discours. En étudiant la manière dont les communications décrivent et articulent les diverses parties prenantes de l'ouverture à la concurrence, nous avons pu mettre en évidence l'existence d'une lutte hégémonique entre la CGT et l'équipe de direction concernant l'identité du salarié RATP. Cette analyse a été élaborée à partir d'un outil méthodologique développé par deux chercheurs majeurs du courant de l'ESSEX School (De Cleen et Stavrakakis, 2017). Ces deux politistes construisent un modèle d'analyse spatiale de la notion Laclausienne de "signifiant flottant" tel que défini par Laclau et Mouffe en 1977<sup>1</sup>, qui désigne le moment où une identité donnée (ici, celle d'agent RATP) est inscrite dans plusieurs chaînes discursives antagonistes. Ainsi relue à l'aune de ses héritiers, la notion de "signifiant flottant" peut prendre une dimension spatiale originale que la notion de "zone grise" semble saisir parfaitement, en ce qu'elle pointe la nature ambivalente d'un espace discursif au sein duquel l'identité du sujet semble flotter. Cette analyse des communications internes est complétée par une analyse qualitative des phénomènes d'identification des salariés RATP eux-mêmes et de la manière dont ces derniers se perçoivent et se décrivent identitairement parlant. Cette analyse est basée sur la réactualisation d'un travail de thèse effectué par Martin Thibault sur les agents RATP et la complexité de leur identité professionnelle. Cette réactualisation est permise par notre propre travail ethnographique au sein des centre-bus RATP. Nous nous appuyons sur les notes prises pendant plus de 40 heures d'ethnographies menées au sein des centres-bus RATP entre janvier 2024 et juillet 2025.

En articulant étude du discours et étude des phénomènes d'identification, nous nous situons pleinement dans l'approche épistémologique des sciences sociales dites "d'études des logiques" (sociales, politiques et fantasmatisques) telle que développée par les membres de l'ESSEX School of discursive analysis (Glynos and Howarth, 2007). Ces études des logiques ont pour objet d'étudier la structure discursive dans lequel se déroule l'action et au sein duquel s'identifie le sujet (Glynos and Howarth, 2007: 136) Nous pensons que cet ancrage original nous aidera à adopter une perspective maïeutique sur le lien entre identification et consentement au changement et à ainsi pouvoir questionner les limites de la littérature scientifique actuelle sur ce sujet tout en conservant un ancrage psychanalytique.

---

<sup>1</sup> "Puisque toute identité est relationnelle - même si le système des relations ne parvient à être fixé comme système stable de différences - puisque, aussi, tout discours est subverti par un champ de discursivité qui le dépasse, la transition des éléments vers les moments ne peut être jamais complète. Le statut des éléments est celui de signifiants flottants, incapables d'être totalement articulés à une chaîne discursive" Mouffe C. et Laclau E. (1975 trad. 2018), *Hégémonie et stratégie socialiste*, Fayard Pluriel, p.204

## 1. L'IDENTIFICATION À L'ENTREPRISE EN PÉRIODE DE TRANSFORMATION

Dans la perspective de l'ESSEX school, la notion de logique sociale correspond à l'idée d'une structuration dominante de l'espace social et du discours dans lequel s'inscrit le sujet (Glyns, 2007: 139). En d'autres termes, à l'instar de la superstructure Althusserienne, les logiques sociales consistent en un ensemble de règles qui constituent l'horizon du représentable pour le sujet (Laclau, 2008). Ce système de représentation dominant façonne la subjectivité et les désirs des individus, notamment par le biais d'identifications à des positions particulières dans le discours. Par l'étude conjointe des identités subjective des salariés et des discours tenus par la direction sur l'ouverture à la concurrence, nous pensons qu'une logique sociale "d'appartenance organisationnelle" est manifeste dans l'identification des sujets à l'identité "d'agents RATP". Comme nous le verrons, cette logique sociale, d'où découlent certaines positions subjectives, est mobilisée par l'organisation comme un support identitaire permettant de minimiser la perte de certains acquis sociaux pour les salariés.

### 1.1 L'agent RATP, une identité à part entière

Mais qui sont donc les agents RATP, que l'on voit si souvent dans les médias à l'occasion d'un mouvement social ou célébrés pendant les Jeux Olympiques ? Pour n'importe quel usager/voyageur, curieux ou chercheur s'étant un jour interrogé à ce propos, le livre de Martin Thibault fait figure d'incontournable (Thibault, 2013). Pour répondre à cette question, le sociologue a fréquenté pendant une petite dizaine d'années un groupe de mainteneur du RER et du métro, en plongeant dans le quotidien de ces salariés par le biais de force d'ethnographies et d'entretiens. Une de ses observations nous intéresse particulièrement.

Dans sa thèse, le chercheur a constaté que les salariés de la RATP étaient nombreux à s'être identifiés ou à s'identifier au "signifiant" agent RATP. Cette identification repose selon Martin Thibault sur un ensemble de piliers identitaires économiques, sociaux et imaginaires. Cette identification est à la racine de l'attachement des salariés à leur entreprise. Elle prouve que le consentement des salariés à l'ouverture à la concurrence n'est pas le produit d'un cynisme et d'une distanciation radicale vis-à-vis de l'entreprise. En effet, comme le montre finement le sociologue, aujourd'hui maître de conférences à l'université de Poitiers, les salariés de la RATP sont attachés à leur identité d'agent RATP et à leur entreprise.

Globalement, nous dirons que cet attachement est lié à ce qui représente pour beaucoup de salariés de la RATP une forme "d'affranchissement de la condition ouvrière" (Thibault, 2008 : 35). Souvent issus de classes populaires, ces ouvriers se représentent en effet la RATP et leur condition comme un tremplin vers les classes moyennes. Martin Thibault écrit ainsi : "la RATP fonctionne comme une barrière symbolique. Le statut et l'image de l'entreprise semblent protéger contre l'appellation même d'ouvrier. Ainsi, le fils d'un technicien de chez Renault, jeune délégué syndical confie au cours d'un entretien : « je ne suis pas ouvrier, je suis agent RATP » comme pour mettre le monde ouvrier à distance" (Thibault, 2008 : 36). Notre lecture des recherches menées par le sociologue nous permet de dégager au moins trois dimensions constitutives de cette identification à l'entreprise.

Une première dimension de cette identité professionnelle concerne la sécurité de l'emploi garantie par l'entreprise et les avantages liés au statut. Martin Thibault montre bien combien le statut constitue un attribut identitaire pour les agents qui leur permet de se distinguer des autres ouvriers. Dans un article publié en 2017, Martin Thibault illustre cette construction identitaire de "rescapé" du privé par le cas d'Omar : "Parce qu'ils sont trop éloignés de cette porte de sortie, les OS semblent plus ancrés dans leur condition et ne disent pas en entretien vouloir faire autre chose et encore moins quitter la Régie en montant leur entreprise, contrairement à un certain nombre d'ouvrier qualifiés. Pour eux, la RATP est une issue tout à fait favorable, véritable bouée de sauvetage à laquelle ils ne pensaient jamais accéder (« avec ce que j'ai vécu avant », dit Omar). Le statut et la sécurité de l'emploi leur suffisent (« Quand tu vois sur le marché, la RATP c'est une bonne boîte », poursuit-il)." (Thibault, 2017a: 120) Dans mes ethnographies, j'ai aussi pu observer que la stabilité financière liée au statut permet aux salariés de l'entreprise de déployer des projets existentiels en dehors de leur entreprise (achat immobilier, projet parental etc.). De ce fait, la sécurité de l'emploi agirait comme une sorte de support à des identités extra-professionnelles (citoyen, militant, père de famille etc.).

Ensuite, nous pouvons observer une deuxième ligne de démarcation entre l'ouvrier et l'agent RATP qui concerne la possibilité de progression professionnelle. En effet, les cadres insistent souvent sur la possibilité de progression au sein de l'entreprise. Martin Thibault nous parle ainsi de cette affirmation fréquemment prononcée par un cadre de l'entreprise : "à la RATP on commence en bas on finit en haut". (Thibault, 2017b : 145) Or, ce discours séduit des agents jeunes et ambitieux, cherchant à tout prix à se démarquer de parents ouvriers dans le privé et souvent restés OS toute leur vie. Martin Thibault décrit ainsi : "Ils (les jeunes ouvriers) entretiennent souvent l'idée de n'être que des « ouvriers de passage » qui ne seraient là que pour un temps et devraient, à terme, atteindre un niveau d'emploi conforme à leurs espoirs initiaux. Certains s'affichent « ambitieux », comme Amine, fils d'OS marocain qui dit ne pas vouloir être comme ces anciens qui sont toujours dans l'atelier à 50 ans et partiront à la retraite comme son père sans avoir jamais « évolué »." (Thibault, 2017b: 148)

Enfin, nous pouvons relever un troisième élément de différenciation identitaire entre les agents RATP et les ouvriers du privé. Cet élément concerne les conditions de travail. Les conditions de travail de la RATP seraient notamment caractérisées par une moins grande pénibilité et plus d'autonomie : "Dans les représentations qu'ils s'en font, deux mondes s'opposent terme à terme : leur futur univers professionnel et celui de leurs parents, le public et le privé, la stabilité et la précarité, la RATP et PSA, l'atelier et l'usine, un travail varié, « cool » et responsable et le travail à la chaîne, agent RATP et ouvrier. La condition ouvrière à la RATP est si valorisée par les enquêtés qu'ils pensent même ne pas être ouvriers." (Thibault, 2017b : 146).

## **1.2 La direction, l'agent et l'ouverture à la concurrence**

Que penser des travaux de Martin Thibault aujourd'hui ? Et, plus encore, comment cette analyse identitaire résonne dans un contexte de transformation organisationnelle majeure ? En analysant les communications de la RATP vis-à-vis de l'ouverture à la concurrence, nous avons pu constater que cette distinction entre l'agent RATP et l'ouvrier est reprise et renforcée par la direction. En effet, la stratégie de communication de la direction consiste d'une part à parler de ce projet comme porteur d'une "continuité" au niveau social et d'autre part à réaffirmer la différence entre l'agent RATP et le "salarié soumis au droit commun". Cette communication est majoritairement portée par « l'équipe Transition », équipe projet en charge de l'ouverture à la concurrence bus au sein de la RATP RDS (Réseau de Surface). Au sein de cette équipe, une sous-équipe « communication et conduite du changement » se charge de l'élaboration de communications et d'éléments de langage sur la question de la libéralisation du bus en Ile de France.

Ainsi en est-il de la communication interne sur le décret d'application de la loi LOM, renommé "décret Garantie de l'emploi". Cette communication, à l'aspect très formel, introduit néanmoins des éléments de langage aussi discrets qu'efficaces. Ils consistent à distinguer les salariés RATP des "salariés de droits communs" comme nous pouvons le voir ici : "Ce décret reprend les motifs prévus dans notre Statut du personnel pour lesquels l'entreprise peut mettre fin aux contrats des agents statutaires. Ainsi, les salariés changeant d'employeur au sein de la branche du transport public urbain ou de la branche des transports routiers et des activités auxiliaires de transport ne pourront, le cas échéant, faire l'objet d'un licenciement que pour l'un des motifs suivants : - pour inaptitude médicale, - pour faute grave ou lourde, - ou enfin, pour incompatibilité en application de l'article L. 114-2 du code de la sécurité intérieure. Pour ces salariés, aucun autre motif de licenciement (comme pour motif économique) ne pourra être engagé par le nouvel employeur." En évoquant entre parenthèses l'impossibilité de licenciement pour motif économique, la RATP compare implicitement la situation du salarié soumis au droit du travail commun et celui qui s'appliquera bientôt à "l'ancien RATP". L'importance de cette phrase est par ailleurs mise en lumière par sa typologie bold, la faisant ressortir visuellement dans la communication.

Cette stratégie de communication sur la spécificité légale du statut “d’ex-RATP” est aussi visible dans les communications sur les futures conditions de travail des agents. Ainsi, dans le cadre de l’ouverture à la concurrence, la direction de l’entreprise communique beaucoup sur l’application future et obligatoire par les repreneurs du Cadre Social Territorialisé, un accord territorial spécifique encadrant les conditions de travail des machinistes receveurs en Ile-de-France. Réalisé en prévision de l’ouverture à la concurrence et de l’harmonisation nécessaire des conditions de travail entre les entreprises exploitantes, le CST forme une sorte de “compromis” entre les accords RATP sur les conditions de travail et les accords de branche. Or, bien que moins avantageux que l’ancien accord collectif spécifique RATP, le CST est présenté à l’inverse par la direction de la communication comme “protecteur” *en comparaison* de l’accord de branche. Le tableau ci-contre et l’opposition imagée entre les deux accords illustrent notre propos. Par le biais de cette communication, la direction renforce encore la distinction entre l’agent RATP et le salarié “de droit commun” ou soumis au droit du travail relatif au transport public urbain. En quelque sorte, elle tente de minimiser la perte de ces acquis sociaux en appuyant la comparaison entre le salarié RATP et le salarié “de droit commun”.

**Et si le CST n'avait pas existé ?**

La preuve par l'exemple

AVEC LE CST	SANS LE CST
Nombre de jours de repos annuels	
115	104
Durée de service	
Durée de service limitée	Aucune limite fixée
Coupure	
1 coupure maximum	2 coupures

Un troisième exemple concerne la garantie de rémunération. Là aussi les communications de la direction insistent sur la spécificité du cadre applicable concernant la garantie de rémunération. Ainsi, la “FAQ de la transition”, accessible par tous les agents mentionne dans sa catégorie “stop aux fake-news: “A partir du deuxième contrat, le repreneur pourra faire ce qu’il veut avec les salaires puisqu’il n’y aura plus de garantie de rémunération ? => C’est faux. Les modalités de la garantie de rémunération qui s’appliqueront lors du transfert des agents de la RATP actuelle vers les filiales de droit privé des entreprises ayant remporté les marchés sont encadrées par un décret spécifiquement publié pour cette situation, car il impose un cadre beaucoup plus précis et adapté à ces agents que le droit commun (garantie d’un montant net de cotisation salariale, versement d’une indemnité différentielle mensuelle, etc...). Il s’applique donc pendant toute la durée du 1er contrat (entre 5 et 9 ans selon les lots). A partir du contrat suivant, il s’agit de transfert de salariés d’une filiale de droit privé vers une autre filiale de droit privé. Ce seront donc les dispositions du code du travail, de la convention collective et des accords de branche qui s’appliqueront, qui prévoient bien actuellement des mécanismes de garantie de rémunération.” Ici aussi, la garantie de rémunération est décrite comme “plus précise et adaptée” que les garanties du “droit commun” en cas de rachat d’entreprise/transfert de personnel. Encore une fois, cette différenciation entre les droits de “l’agent RATP” et ceux du “salarié de droit commun” est mise en avant par la direction. Plus précisément, les communications soulignent le caractère avantageux des garanties dont dispose l’ancien salarié RATP en comparaison du salarié de droit commun.

Cette stratégie de communication consiste donc à renforcer une différenciation identitaire pré-existante. Ainsi, dans la continuité de la différenciation agent RATP/ouvrier déjà relevé par Martin Thibault, l’ouverture à la concurrence instaure une scission entre “l’ancien RATP” et le salarié du privé.

Mais qu’en pensent les agents ? Alors que Martin Thibault relevait déjà un rapprochement subjectif entre cette identité d’agent RATP et celle du salarié de droit commun, il nous semble que les agents vivent cette ouverture à la concurrence comme une forme de fragilisation subjective de leur identité d’agent RATP, sans se reconnaître toutefois comme des “ouvriers” comme les autres.

## 2. LA DÉSIDENTIFICATION A L’ENTREPRISE EN PERIODE DE TRANSFORMATION

A l’opposé de la synchronicité de la logique sociale, qui décrit un univers naturel et clos, les logiques politiques constituent les tentatives de certains acteurs de montrer la dimension proprement contingente et critiquable du cadrage de l’horizon du possible et des positions de sujet élaborés dans le discours dominant (Glynos and Howarth, 2007 : 142). Les logiques politiques sont donc des tentatives de rompre la logique sociale dominante en posant d’autres “mots” sur les situations. De ce fait, l’émergence d’une logique politique ne peut être qu’une logique contestataire qui façonne des identités alternatives. Comme nous le verrons, il nous semble que l’ouverture à la concurrence ouvre une forme de “dislocation identitaire” partielle pour le sujet qui questionne son identité d’agent RATP. Appuyé par un discours

syndical contestataire, nous avons pu observer le remaniement de certaines identifications des sujets en contexte de transformation.

## 2.1 L'identité des agents RATP à l'épreuve de l'ouverture à la concurrence

Dans ses travaux de recherches, Martin Thibault notait déjà, 10 ans auparavant, l'ambivalence progressive qui se constitue subjectivement autour de cette identité d'agent RATP pour bon nombre de salariés. Il analyse ainsi : "Les agents sont entrés à la RATP sur un mode positif, en se construisant une image d'altérité. La RATP allait être l'autre monde ouvrier, celui du public, un monde ouvrier sans chaîne, un anti-PSA. Aussi, en entrant à la RATP, ces jeunes ouvriers pensent avoir « sauvé les meubles » en devenant avant tout « agents RATP » et non pas « ouvriers ». Ils pensent ainsi avoir tourné la page d'un monde faisant figure de repoussoir, un monde qu'ils pensent avoir laissé derrière eux. Cependant, même si certaines des attentes ont pu être satisfaites et qu'indiscutablement, ils ne sont pas à la chaîne, ils subissent les évolutions de l'entreprise qui se manifestent par une pression accrue, surtout sur les équipes de jeunes plus malléables lorsque les équipes d'anciens plus souvent revendicatives sont désignées par les contremaîtres comme des inconvertibles. Les pressions du quotidien par des petites phrases, des remarques, des détails qui comptent sont profondément douloureuses pour eux. Elles contribuent à remettre en cause la distinction entre deux mondes ouvriers : ils sont finalement rattrapés par l'image qu'ils se faisaient du privé. Eux qui se disaient avant toute chose « agent RATP » se sentent finalement redevenir « ouvrier » : une sorte de « réouvriérisation des esprits »." (Thibault, 2008 : 39). Plus encore, Martin Thibault spéculait sur le fait que dans un futur proche, les salariés n'effectueraient plus ce genre de séparation dichotomiques et assimileraient l'entreprise à une entreprise "comme les autres": "La signature, au cours des négociations tri-partites de novembre-décembre 2007, d'un accord prévoyant à partir de juillet 2009 d'embaucher à la Régie sans avoir le statut d'agent RATP, laisse penser que si le statut pouvait être vécu comme une contrepartie aux horaires et repos décalés pour l'exigence du service public, l'entreprise RATP, sans le statut et ses bonifications compensatoires, va finalement devenir, pour les prochains nouveaux embauchés, une entreprise comme une autre." (Thibault, 2008 : 39). Mais alors, qu'en est-il aujourd'hui dans un contexte de libéralisation du transport public ? Les salariés se vivent-ils comme des salariés "comme les autres" ?

Indéniablement, les salariés de la RATP ont le sentiment que l'ouverture à la concurrence est une menace potentielle pour leur statut et leurs droits. Lors d'une ethnographie en centre bus, un mainteneur me confie : "on a perdu ce pour quoi on a signé et on a signé pour la régie". En participant à un nombre important d'ethnographie, j'ai pu constater que la première préoccupation des salariés concernait la perte des acquis sociaux liés à leur statut. Les préoccupations les plus courantes concernent les conditions de travail, l'évolution de la rémunération, la garantie de l'emploi et les retraites. Or, sur tous ces sujets, les salariés sont sceptiques sur la possibilité que l'ouverture à la concurrence soit "indolore". Lors d'une ethnographie, un contrôleur me dit par exemple : « Moi ce que je dis c'est que quand on me dit ça va être beau ça va être bien je n'y crois pas ». Cette menace est identifiée par les salariés essentiellement au niveau des conditions de travail ("s'ils changent l'organisation du travail c'est intéressant pour nous ou pour eux ?" demande un contrôleur) et de la garantie de l'emploi ("malgré la garantie de l'emploi, s'ils veulent casser quelqu'un psychologiquement ou physiquement ils peuvent (les repreneurs)" nous dit un mainteneur).

Ces menaces sur l'identité du salarié RATP se verbalisent souvent sous la forme d'un sentiment de trahison de l'entreprise envers ces salariés, reproche souvent entendu dans mes ethnographies. D'abord, cette plainte traduit selon nous un sentiment de rupture d'un pacte psychologique tacite entre l'employé et son entreprise directement liée à la possibilité de faire carrière à la RATP, possibilité constitutive de l'identité professionnelle des agents RATP. Un cadre de centre-bus aborda ce sujet avec moi lors d'un échange informel : s'il était rentré au sein de la RATP, c'était, « comme les gens de sa génération », pour y faire carrière, car la RATP pouvait permettre aux salariés de se projeter sur le temps long (acheter une maison grâce aux aides de l'entreprise et à la garantie d'emploi, envoyer ses enfants dans des colonies de vacances grâce au CE, progresser professionnellement etc.). Ce même cadre me disait donc se sentir trahi et abandonné par l'entreprise, un lien tacite ayant été rompu. Les résultats d'un baromètre mené à l'échelle de l'entreprise et dont nous avons pu nous fournir les résultats abondent d'ailleurs en ce sens : la trahison est un sentiment communément partagé au sein du département RDS (en charge de l'exploitation du bus). Lors d'une ethnographie, un machiniste me dit "la RATP m'a trahi, j'ai tout

donné à l'entreprise." Or, cette trahison a aussi des conséquences au plan narcissique, car celui qui s'est fait trahir est une dupe. "Je me sens jeté comme une merde" nous dit ainsi un autre mainteneur. Ce sentiment de trahison révèle par ailleurs la dimension intime que beaucoup de salariés entretiennent avec leur entreprise et cette libéralisation. Répondant à la question d'un cadre sur la manière dont les salariés vivaient cette libéralisation, un contrôleur nous confie : "moi j'ai l'habitude de dire j'ai quitté un pays pour me marier à la RATP donc c'est difficile".

## 2.2 Une dislocation identitaire alimenté par le discours de la CGT

Cette rupture identitaire, observée lors de nos ethnographies et dans le cadre de discussions informelles avec des agents, est par ailleurs alimentée par certains syndicats, qui soulignent les attaques de "la direction" envers les agents RATP.

Cette communication concerne en premier lieu la question de la santé au travail et des conditions de travail. Ainsi dans un article publié en 2021, la CGT affirme : "Aujourd'hui, 70 % du coût du transport urbain représentent les frais de personnel, on devine facilement quel levier va utiliser la Direction pour réduire ses coûts... Ce sera moins de personnel et une modération salariale permanente à la faveur d'heures supplémentaires imposées pour maintenir à flot notre pouvoir d'achat. Ce « pari » est valable si nous sommes en bonne santé. Un arrêt maladie, court ou long, ampute notre rémunération et rend impossible le travail en heure sup'. Cette concurrence est donc le prétexte à des attaques incessantes sur les effectifs, sur nos conditions de travail et sur nos rémunérations qu'impose cette Direction, convertie aux lois du marché."<sup>2</sup> On comprend donc que ce qui constituait pour les agents RATP une composante essentielle de leur identité est, selon la CGT, attaquée par l'ouverture à la concurrence et la direction qui l'incarne et la dirige. Cette question des conditions de travail et de la santé au travail a d'ailleurs fait l'objet d'un documentaire spécifique par un micro-parti d'extrême gauche relativement influent dans le milieu syndical de l'entreprise (*Révolution Permanente*) intitulé *RATP : la peur doit changer de camp*. Ce reportage lie les problématiques croissantes de santé au travail dans l'entreprise et l'ouverture à la concurrence. S'appuyant sur ce travail d'enquête, un article de *Révolution Permanente* affirme ainsi : "Depuis l'accélération de l'ouverture à la concurrence du réseau bus, la direction de Castex a accéléré également le taillage à la hache des effectifs de l'entreprise. Quasiment 2000 postes supprimés sur les trois dernières années et une augmentation croissante des licenciements pour « inaptitudes » médicales. Alors qu'ils étaient 126 agents en 2023, c'est une progression de 61% pour l'année 2024 avec 203 agents. Le chiffre est tout aussi spectaculaire pour les révocations et licenciements pour faute grave qui passe de 320 en 2023 à 473 en 2024, soit une progression de 48% en un an. Des chiffres qui démontrent clairement le tournant pris par la RATP pour réduire les effectifs, avant la privatisation des dépôts en 2025 et 2026. De plus, il faut noter que dans le cas des agents inaptes, le repreneur aura tout loisir de décider de poursuivre ou non leur contrat. En clair, la grande majorité risque de se faire licencier faute de reclassement. La RATP étant son propre repreneur avec sa filiale de droit privé CAP IDF, le sort réservé aux agents inaptes en 2024 se poursuivra encore plus durement au moment du basculement des effectifs."<sup>3</sup> Ainsi, au-delà d'une critique de l'ouverture à la concurrence, *Révolution Permanente* et la CGT mettent en cause "la Direction" qui devient l'ennemi de l'intérieur détruisant les acquis sociaux constitutifs de l'identité "Agent RATP", et notamment les conditions de travail et les garanties liées à la santé au travail.

Une autre manière d'attaquer l'ouverture à la concurrence et d'analyser la fin de la dichotomie agent RATP/ouvrier pour la CGT est d'insister sur la baisse prochaine du salaire. Une vidéo de France 3 Ile-de-France qui a trouvé un fort écho dans les centres bus est illustrative de ce phénomène. Dans cette vidéo, le processus de garantie de rémunération est expliqué aux téléspectateurs mais, à la fin de la vidéo, une remarque a été reprise par la CGT pour appuyer sur le fait que les salaires (au contraire de la rémunération) risquent de baisser avec l'ouverture à la concurrence (jouant de ce fait entre la distinction salaire/rémunération): "Pour tout comprendre sur le processus de dumping social, conséquence de la privatisation à la découpe de la RATP, entreprise publique de service public, regardez jusqu'à la fin.

---

<sup>2</sup>"La concurrence, un séisme dans toute la RATP !" article CGT-RATP du 27 avril 2021

<sup>3</sup>"Plan social déguisé à la RATP : les licenciements pour faute grave et inaptitudes explosent" article 18 février 2025

Réponse d'IDFM à la question du journaliste sur le choix de l'entreprise ATM : « L'offre d'ATM en matière de salaire était la meilleure ». Si ATM est la mieux-disante, la CGT-RATP s'interroge légitimement sur les autres réponses aux appels d'offres, y compris les lots déjà attribués à RATP CAP IDF, Keolis et Transdev. La CGT-RATP a donc interpellé la Présidente d'IDFM, l'autorité de la concurrence et le Préfet de Région sur cette attribution qui contrevient à la législation et aux engagements d'IDFM en matière de garantie du salaire chez les repreneurs.<sup>4</sup> Ainsi, cette nuance permet à la CGT d'analyser l'ouverture à la concurrence comme une forme de dumping social. Ce dumping social promet à l'entreprise et à ses agents de devenir "une entreprise comme une autres" selon une autres communication de la CGT: "En parallèle, les conditions de travail et de vie au travail des agents RATP sont remises en cause avec des dégradations importantes (en témoigne la décision d'allonger le temps de travail des machinistes), les déroulements de carrière sont dénoncés pour être revus à la baisse, les augmentations de salaires sont quasi en berne à l'image de la décision unilatérale de la Direction de n'accorder que 2,2 % d'augmentation de la valeur du point en juillet dernier, soit environ 1 % sur l'année, dans un contexte d'inflation à plus de 6 %. Bref, tout ceci avec une seule logique, se comporter comme une entreprise comme les autres, en réduisant les coûts afin de dégager de l'argent pour financer la capitalisation du Groupe RATP"<sup>5</sup>.

Dans ces communications, il semblerait donc que la CGT RATP contribue à fragiliser la potentielle identification du salarié à l'identité "agent RATP" telle que façonnée par la direction sur trois plans :

- D'abord, les communications syndicales vident cette identité de sa substance, en soulignant en quoi cette identité était attaquée de toute part, notamment du fait de la libéralisation.
- Ensuite, la CGT rompt discursivement l'union symbolique entre la direction et l'ouvrier sous-tendu par ce signifiant "agent RATP" en affirmant que la direction agit contre les intérêts des salariés, souvent désigné comme des "travailleurs"
- Enfin, le syndicat affirme que ce projet d'ouverture à la concurrence rapproche les salariés RATP d'une condition ouvrière "classique", suggérant de ce fait une alliance des luttes, notamment avec les agents et les syndicats de la SNCF<sup>6</sup>

### **3. DES SALARIÉS EN ZONE GRISE : AMBIVALENCE IDENTIFICATOIRE EN PÉRIODE DE TRANSFORMATION**

#### **3.1 Approche de l'ambivalence identitaire des salariés de la RATP**

A mesure que je côtoyais des agents lors d'ethnographie, il me semblait toujours plus convaincant que nombre d'entre-eux se situaient dans une position identitaire ambivalente vis-à-vis de leur propre identité professionnelle. Ouvrier, travailleur ou agent RATP ? Pour beaucoup, ces identités co-existent. Plus encore, l'ouverture à la concurrence semble réactiver ces deux facettes de l'identité professionnelle des salariés. A cet égard, nous aimerions rapporter et analyser ici un échange informel avec un machiniste en centre bus, qui nous paraît être le parangon de notre propos. Nous discutons ensemble de l'ouverture à la concurrence, et, dans le cours de la discussion, je lui demandais s'il trouvait que cette ouverture à la concurrence lui faisait penser à d'autres projets comme la libéralisation de la SNCF, de La Poste ou du réseau Optile.

Il me répondit que le sac à dos social et les lois mises en place pour protéger l'ex-salarié RATP différenciait à son échelle cette libéralisation d'autres projets. Impossible dès lors de les comparer. D'autant plus que, rajouta-t-il, les centres-bus ici sont des centres-bus de très grande taille intégrés dans un réseau urbain dense, contrairement au réseau Optile ou à une métropole comme Lyon. On ne pouvait pas donc pas comparer sa situation à celles d'autres machinistes hors-Paris et petite couronne. Enfin, il rajouta que dans le cas de France Telecom, des salariés se sont suicidés, ce qui n'était pas le cas ici. Ces

---

<sup>4</sup> La concurrence est bien un levier de dumping fiscal, article CGT-RATP du 13 mai 2025

<sup>5</sup> Élection de Jean Castex lors du Conseil d'Administration de la RATP : déclaration CGT-RATP (14 novembre 2022)

<sup>6</sup> "LES ATTAQUES CONTRE LES ENTREPRISES PUBLIQUES SNCF et RATP imposent une riposte des salariés pour lutter contre le dumping social"(article CGT-RATP publié le 28 mai 2019)

trois arguments conduisent à penser que le salarié RATP adhère en effet à l'identité d'ex-agent-RATP dans la mesure où ce dernier reprend certains des arguments de la direction et qu'il sépare sa situation des ouvriers ou salariés d'autres entreprises ayant vécu des situations similaires. Il est indéniable que ce salarié s'identifie donc dans une certaine mesure à la différence entre l'agent RATP et le salarié "de droit commun" opéré par la direction.

Ce salarié continua néanmoins par me dire qu'au sein du centre, si la nouvelle direction s'aventurait à imposer des règles qui ne convenaient pas aux machinistes, les syndicats sauraient réagir. En cas de casse sociale, "y'a deux bus qui crament devant l'entrée et c'est fini" me dit-il. Ainsi, sa réponse était en fait articulée en deux temps, correspondant à ces "deux temps" de l'ouverture à la concurrence d'un point de vue syndical : avant l'arrivée du nouveau repreneur et après son arrivée. Avant, les salariés avaient obtenu des garanties légales qui leur semblaient satisfaisantes et qui mettaient en sommeil cette identification au syndicat et à cette identité ouvrière larvée chez beaucoup d'employés. Mais au moment où le repreneur arrive au sein du centre, il serait tout à fait possible pour lui de réactiver cette identité afin d'obtenir de nouveaux droits. Au détour d'une ethnographie réalisée en mars 2025 en centre bus, nous avons entendu un propos similaire : "ouais Transdev si ça se passe mal on va faire une grève du futur et Transdev ils vont donner une image de merde, pour l'instant les OS ça ne bouge pas trop mais ça peut se réveiller". En ce sens, cet employé me dit pour conclure la conversation : "c'est eux qui viennent chez nous et pas l'inverse", le « nous » désignant ici les exécutants des centres bus.

### **3.2 L'ambivalence spatialisée : approche psychanalytique et discursive de la notion de "zone grise"**

Nous avons montré cliniquement que l'identité du salarié de la RATP était prise dans les rets de deux discours antagonistes ayant tous deux des ambitions "identificatoires". Ces deux discours s'appuient en fait sur l'identité profondément ambivalente du salarié de la RATP lui-même, tiraillé entre son identification à l'entreprise RATP et celle à son statut d'ouvrier et de travailleur. Cette ambivalence se voit ravivée par ce projet d'ouverture à la concurrence.

Pour nous, cette ambivalence identificatoire des discours peut être théorisée en termes spatiaux, en reprenant à notre compte cette notion de "zone grise" et en lui donnant une coloration identitaire et discursive. Comme nous le verrons, les différentes logiques dans lequel est situé le salarié RATP l'inscrit dans une "zone grise identitaire" au sens où son identité n'est pas pleine et close mais bien au contraire profondément tiraillée entre des discours que tout oppose. Pour donner à notre analyse cette dimension "spatiale" propre à la notion de "zone grise", nous mobiliserons les outils d'analyse des discours proposés par Benjamin De Cleen et Yannis Stavrakakis (De Cleen, Stavrakakis, 2017). Bien que mobilisée dans le cadre de l'analyse des discours politiques, nous pensons que cette analyse peut utilement servir notre propos et illustrer l'ambivalence de cette zone grise. Dans cet article, deux auteurs opposent les logiques de discours à dominante "nationaliste" (structurée par une opposition entre l'intérieur et l'extérieur) et les discours à dominante "populiste" (structurée par une opposition entre les gens d'en bas et les gens d'en haut, le peuple et les élites). Dans notre cas, il nous semble que les discours d'identifications proposés aux salariés répondent à cette typologie spatiale des discours politiques à vocation identificatoire.

En effet, les discours de la direction déploient toute leur énergie à valoriser la dimension singulière du statut d'"agent RATP" dans cette ouverture à la concurrence. Ainsi, l'agent RATP désigné par les communications de l'équipe Transition se construit dans une alliance discursive, un "nous" constitué de la direction et des agents. Dans notre cas, il nous semble que la lecture script d'un « 2 minutes pour comprendre » introduisant la cible organisationnelle de RDS peut finir de nous en convaincre. Nous avons ainsi repéré trois « nous » différents au sein de ce script :

- Le « nous » désignant tous les acteurs de l'organisation, comme en témoigne la phrase « Avec l'ouverture à la concurrence, l'organisation de demain ne sera pas celle d'aujourd'hui. On peut déjà s'y préparer ! » ou encore « C'est au cœur de notre mission de service public ! »
- Le « nous » désignant la collaboration entre la direction et les salariés, comme par exemple : « En résumé, la cible 2025, nous allons la définir ensemble, pour y parvenir ensemble. » ou encore « On travaille ensemble sur les métiers de demain ! »

- Marginalement, le « nous » désignant les équipes transition bus : « Une question, une suggestion ? Contactez nous sur ... »

Ainsi, le « nous » crée discursivement un lien entre tous les membres de la RATP. Le « nous » symbolise donc une chaîne articulatoire, c'est à dire qu'il permet de construire une identité commune entre différents actants par la distinction entre les membres de l'organisation (intérieur) et ceux qui n'en sont pas (extérieur) (Laclau, 2008) Ici, « le » nous lie au moins 3 acteurs sociaux différents : la direction/l'équipe transition/les agents. Ce « nous » forme donc une union discursive entre la direction, l'équipe transition et les salariés. L'inclusivité du nous prend ainsi une valeur organisationnelle et politique en ce qu'elle lisse les dissensions possibles au sein de l'organisation, qui forme un tout ou plutôt, un « nous ». Le « nous » utilisé par les communications de l'équipe de la transition évacue ainsi la conflictualité et les ruptures potentielles autour du projet de mise en concurrence.

Mais pour construire ce nous, il est nécessaire de désigner un autre. En effet comme nous l'avons dit, toute logique sociale ou politique distingue et sépare le monde en différentes catégories (Howarth and Glynos, 2007 : 136). Dans cette communication, l'autre est IDFM, désigné comme un « il ». Ce quatrième actant discursif (après la direction, les agents et l'équipe transition) est ainsi mentionné dans plusieurs communications du groupe. Cet actant est souvent associé à un verbe prescripteur ou à un qualificatif l'associant à une fonction d'autorité comme dans une vidéo « 2 minutes pour comprendre », motion-design réalisée par l'équipe en charge de la communication sur ce projet de libéralisation: « le futur découpage du réseau de bus de Paris et de la petite couronne est prévu par IDFM, autorité organisatrice des transports » ou encore dans le motion-design dédié à la garantie de rémunération : « en tant qu'Autorité Organisatrice, IDFM sera vigilante à la bonne application de la garantie de rémunération dès la constitution des premières fiches de paie ».

Si bien que nous retrouvons assez fidèlement les différents éléments constitutifs de l'architecture discursive du nationalisme, telle que définit par les deux auteurs : « Le nationalisme est un discours structuré autour du point nodal « nation », envisagé comme une communauté limitée et souveraine qui existe à travers le temps et est liée à un certain espace, et qui se construit à travers une opposition entre l'intérieur et l'extérieur, entre la nation et ses groupes extérieurs. » (De Cleen, Stravrakakis, 2017 : 308)

A l'inverse de l'identité exclusive de l'agent RATP communiquée par la direction et l'équipe Transition face à cette ouverture à la concurrence, la CGT RATP conçoit le salarié de la RATP comme un « travailleur », unis avec d'autres acteurs dans sa lutte contre la « Direction » et plus largement les « dominants ». Pour renforcer cette idée déjà avancée précédemment, nous aimerions relever qu'une analyse lexicale rapide nous met sur la voie de cette construction spatiale de l'espace dans le discours du syndicat. Notons ainsi que le verbe d'action « imposer » (associé aux actants « Etats », « IDFM ») est par exemple utilisé 7 fois au sein du corpus d'article étudié pour cette étude de cas (disponible en annexe). Or le verbe « imposer » est emprunté du latin imponere qui signifie à la fois poser sur, établir sur et rendre obligatoire. Ainsi, cette logique spatiale transparaît entre autres dans le choix du lexique opéré par la CGT. En ce sens, le discours du syndicat est à proprement parlée « trans-organisationnel » car il ne distingue pas strictement le dedans du dehors et favorise de ce fait les comparaisons que la CGT-RATP réalise avec d'autres ouvertures à la concurrence comme avec la SNCF<sup>7</sup> ou au réseau Optile<sup>8</sup>. Cette logique de discours permet aussi de souligner l'alliance des intérêts des usagers et des salariés dans ce projet<sup>9</sup>.

Nous avons aussi montré précédemment la dimension conflictuelle des rapports entre les dominés et les dominants, partisans de l'ouverture à la concurrence. Dans le discours de la CGT-RATP, l'espace social est conçu comme un jeu de vase communicant conflictuel pour la répartition des ressources et des richesses entre les « partisans de l'ouverture à la concurrence » et le « nous » dominé. Analysons pour nous en convaincre cette citation « Dans le monde de la concurrence, ce sont les actionnaires qui se

<sup>7</sup> « LES ATTAQUES CONTRE LES ENTREPRISES PUBLIQUES SNCF et RATP imposent une riposte des salariés pour lutter contre le dumping social » (article publié le 28 mai 2019)

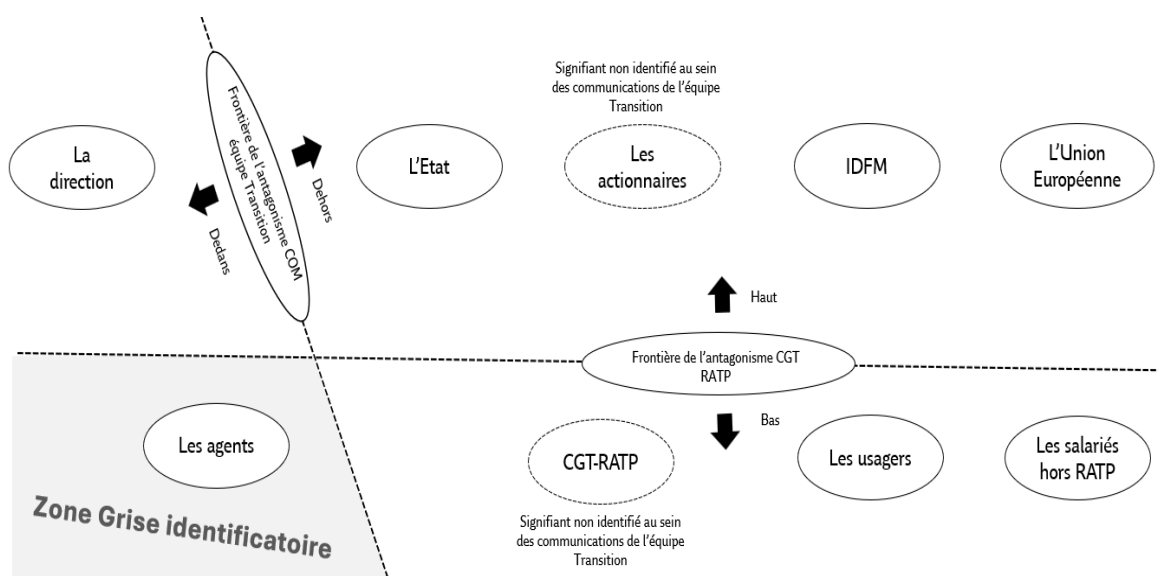
<sup>8</sup> Élection de Jean Castex lors du Conseil d'Administration de la RATP : déclaration CGT-RATP (14 novembre 2022)

<sup>9</sup> « Privatisation : Enquête IFOP pour la CGT-RATP » article du 4 juin 2025

remplissent les poches et les usagers et les travailleurs qui trinquent ! »<sup>10</sup>. Ici en effet, le parallélisme antithétique entre le groupe nominal “les actionnaires” et le groupe nominal “les usagers et les travailleurs” participe à créer cette opposition binaire entre les deux acteurs au sein d’un système clos où l’un doit perdre pour que l’autre puisse gagner. Or, comme dans le discours populiste, cette victoire des élites sur le peuple est moralement injustifiée. C’est notamment ce qu’affirme la CGT-RATP quand elle dit que : « Nous l’avons toujours dit, la mise en concurrence dans les transports est une aberration. Les bases de l’ouverture à la concurrence telles que décidées par l’État ne permettront pas une amélioration des transports et un progrès pour notre société, bien au contraire. »<sup>11</sup>.

Si bien que nous concevons l’architectonique discursive de la CGT-RATP comme une architectonique de “nature” populiste telle que définie par De Cleen et Stavrakakis : “Le populisme est un discours dichotomique dans lequel « le peuple » est opposé à « l’élite » selon un antagonisme entre le bas et le haut, où « le peuple » est construit discursivement comme un grand groupe sans pouvoir par opposition à « l’élite », conçue comme un petit groupe illégitimement puissant.” (De Cleen et Stavrakakis, 2017: 310)

Entre ces discours, le sujet nous a semblé être identitairement tiraillé. D’un côté, le salarié semble adhérer au nous construit par l’équipe transition, qui fonctionne selon une séparation entre le dedans et le dehors, la RATP et les autres organisations. De l’autre, l’ouverture à la concurrence l’amène aussi de plus en plus à questionner cette alliance, et à adhérer au discours contre-hégémonique construit par la CGT-RATP et d’autres qui souligne la divergence d’intérêt entre la direction et ses salariés. En fait, tout se passe comme si le signifiant “les agents” était lui-même *pluriel* dans le sens où il était inclus dans deux discours antinomiques. Le schéma ci-dessous, construit à partir d’une analyse des actants d’une dizaine de documents écrits illustre ce phénomène. De ce schéma ressort l’existence de cette zone grise identificatoire car le sujet est pris dans les alliances contradictoires de deux discours qui tentent de l’inclure à son “nous” propre.



Représentation graphique de la répartition des actants dans les discours syndicaux et de la direction sur l’ouverture à la concurrence

<sup>10</sup> “VOUS AVEZ DIT CONCURRENCE !” article du 8 décembre 2020

<sup>11</sup> Élection de Jean Castex lors du Conseil d’Administration de la RATP : déclaration CGT-RATP (14 novembre 2022)

## CONCLUSION : IDENTIFICATION ET CONSENTEMENT, ROUVRIRE LE DÉBAT

Revenons maintenant à notre question d'origine. Nous cherchions à comprendre pourquoi les salariés ont consenti à la libéralisation du bus en Ile-de-France sans opposer de résistance. En effet, rien dans ce projet ne semble les avantager matériellement : les salaires risquent de stagner, le travail est probablement amené à se dégrader et une grande incertitude règne quant à la possibilité de progression professionnelle dans les entreprises qui reprendront bientôt le réseau de bus. De plus, ces salariés, souvent conscients des risques, ont des relais militants et syndicaux importants et influents qui pourraient leur permettre de conflictualiser le projet. La psychanalyse paraît donc tout indiquée pour traiter ce paradoxe apparent quant à une remarquable absence de passage à l'acte.

Comme nous l'avons déjà dit, les psychanalystes ont généralement abordé cette question du consentement dans les organisations par le biais d'une dialectique : identification et désidentification. D'un côté, les phénomènes d'identification nous permettent de comprendre que si certaines personnes acceptent des transformations qui leur seront matériellement défavorables, c'est parce qu'elles sont subjectivement captives de leur organisation à laquelle elles vouent un culte inconscient. De l'autre, la notion de désidentification a pointé le fait que le cynisme et toutes les attitudes de distanciation critiques face à certains projets de transformations sont parfois les postures qui favorisent inconsciemment la fabrique du consentement du salarié vis-à-vis de certains projets portés par son organisation.

Mais dans notre cas, rien n'indique cette radicalité ni dans un sens ni dans l'autre. Comme Jean Phillippe Bouilloud et Ghislain Deslandes l'ont brillamment montré, la « mouïté » (cet état intermédiaire, fluide et flexible) doit être davantage examinée au sein des organisations. Ainsi "Le terme de « mouïté », développé dans *La Métaphysique du mou*, procède d'un constat initial, qui est que « la philosophie ne s'est pas assez attachée aux choses molles et flexibles ». Attachée aux catégories de l'être ou du non-être, la philosophie s'est interdite pendant longtemps de penser des états intermédiaires, fugaces, incertains, vulnérables, souvent non-durables ou passagers. Or penser le non-durable, le vulnérable, le transformé ou ce qui est appelé à évoluer, est dans le cas du leadership une piste pertinente à explorer, car le théâtre de l'organisation est aussi le lieu des changements de situation, des transformations des échanges, des réalités et des individus." (Deslandes et Bouilloud : 53-54) Ainsi, la radicalité analytique de la psychanalyse organisationnelle sur cette question de la fabrique du consentement semble se heurter à la « mouïté » de la clinique et de notre objet d'étude. Si nous pensons qu'il existe bien un lien entre l'identification (et son corollaire) et le consentement, notre terrain pose un problème. Plus encore, sa « mouïté » désarme le chercheur, qui se retrouve bien en peine d'expliquer ce consentement à l'aide des théories existantes. Heureusement, et comme l'analyse les deux professeurs, la « mouïté » est aussi ce qui nous permet de relancer l'investigation en ce sens que "le flexible est ce qui permet la flexion, alors il est à la base de la ré-flexion (la métaphore de l'homme comme roseau pensant, selon le propos de Pascal, revient ici en mémoire), c'est-à-dire in fine de toute pensée." (Deslandes et Bouilloud, 2024 : 55)

Notre article est une contribution à l'identification d'un *research gap* au sein de la psychanalyse organisationnelle sur les processus psychiques de fabrique du consentement. Dans le futur de notre recherche, il s'agira donc de comprendre ce paradoxe d'un consentement qui n'est le produit ni d'un processus identificatoire ni d'un processus désidentificatoire. Au regard de notre sujet, plusieurs pistes s'offrent à nous. La première est en rapport avec les explorations des psychanalystes francophones en sciences de gestion autour de la notion d'interstice, cet espace situé entre deux pôles de connaissance légitime, "zone intersticielle où la légitimité est vacillante" (Bourion et *ali*, 2011 : 41) et qui reflète "la duplicité de l'image d'une réalité" (Bonnet, 2011 : 91). Une autre piste à considérer concerne les phénomènes d'identifications endocryptiques (issu des travaux d'Abraham et Torok) récemment importés dans le champ des études organisationnelles (Migheli, 2022) qui pourraient représenter une stimulante approche de la notion d'identification dans une perspective critique et de son lien avec le consentement du salarié en période de transformation organisationnelle, espace d'une identification profonde et symptomatique "à un mort, maintenu vivant-mort à l'intérieur du sujet" (Nachin, 2001 : 47).

Au-delà de ces deux hypothèses, il s'agira fondamentalement de renouveler le geste initié par les psychanalystes au sein des Critical Management Studies il y a maintenant plusieurs décennies, visant à

éclairer les conditions de survie du système économique néo-libéral par une analyse psychanalytique des subjectivités contemporaines (Arnaud et Vidaillet, 2018).

## Bibliographie

- Alvesson M., & Willmott H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Arnaud G., & Vidaillet B. (2018). Clinical and critical: The Lacanian contribution to management and organization studies. *Organization*, 25(1), 69-97.
- Arnaud G., Fugier P., & Vidaillet B. (2018). 5. *L'approche lacanienne des organisations*. Psychanalyse des organisations, pp. 117-148.
- Bonnet D. (2011). Penser le changement à partir de la notion de milieu interstitiel. *Revue internationale de psychosociologie*, n° 43, pp. 81-100.
- Bourion C., & Barth I. (2011). L'interstitiel, un lieu fécond pour penser les liens entre-deux. *Revue internationale de psychosociologie*, n° 43, p. 41.
- Burawoy M., & Burawoy M. (2024). Produire le consentement. La ville brûle.
- Cameron, L. D. (2024). The making of the “good bad” job: How algorithmic management manufactures consent through constant and confined choices. *Administrative Science Quarterly*, 69(2), 458-514.
- Cederström C., & Grassman R. (2010). The unbearable weight of happiness. Lacan and organization, pp. 101-132.
- Cederström, C., & Spicer, A. (2014). Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse analysis. *Organization*, 21(2), 178-205.
- Champin H., Finez J., & Largier A. (dir.) (2021). La SNCF à l'épreuve du XXIe siècle : Regards croisés sur le rail français. Éditions du Croquant.
- Contu A., & Willmott H. (2006). Studying practice: Situating talking about machines. *Organization Studies*, 27(12), 1769-1782.
- Costas J., & Fleming P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378.
- De Cleen B., & Stavrakakis Y. (2017). Distinctions and Articulations: A Discourse Theoretical Framework for the Study of Populism and Nationalism. *Javnost - The Public*, 24(4), 301-319.
- De Gaulejac V. (2020). L'emprise à IBM, 1979-2019 : de l'adhésion à la répression. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1, pp. 13-22.
- De Gaulejac V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), pp. 83-98.
- Deslandes G., & Bouilloud J.-P. (2024). Sortir de la masculinité hégémonique ? Théorie du leadership et fluidité du genre. *Cités*, 97(1), pp. 43-55.
- Ebert, N. (2016). Individualisation at work: The self-between freedom and social pathologies. Routledge.
- Flecker J., & Hermann C. (2011). The liberalization of public services: Company reactions and consequences for employment and working conditions. *Economic and Industrial Democracy*, 32(3), pp. 523-544.
- Fleming P. (2005a). 'Kindergarten Cop': Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1469-1489.
- Fleming P. (2005b). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a “culture of fun” program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), pp. 285-303.
- Fleming P., & Spicer A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), pp. 157-179 [Travailler à distance cynique : implications pour le pouvoir, la subjectivité et la résistance - Peter Fleming, Andre Spicer, 2003](#)
- Freud, S., (2012). Psychologie des foules et analyse du moi. Payot. (Publication originelle 1921)
- Freud (1984), *Nouvelles Conférences d'introduction à la psychanalyse*, Paris, Gallimard (publication originelle 1933).
- Fotaki M., Böhm S., & Hassard J. (2010). The failure of transition: Identities, ideologies and imaginary institutions in times of global capitalist crisis. *Journal of Organizational Change Management*, 23(6), pp. 637-650.
- Gabel J. (1962). La fausse conscience. Essai sur la réification. Éditions de Minuit.
- Glynos, J. (2008). Ideological fantasy at work. *Journal of political Ideologies*, 13(3), 275-296.
- Glynos, J., & Howarth, D. (2007). Logics of critical explanation in social and political theory. Routledge.
- Kosmala K., & Herrbach O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59(10), pp. 1393-1428.
- Lacan J. (1998) Les formations de l'inconscient, séminaire V, Éditions du seuil (séminaire de 1957-1958)
- Lacan J. (1962) l'identification, séminaire IX, publication hors commerce
- Laclau E. (2008). La raison populiste. Paris, Éditions du Seuil. (Publication originelle 2005)
- Marx K., & Engels F. (1959b). L'Idéologie allemande [1846]. Paris, Éditions Sociales.
- Migheli G. (2022). Une épistémologie des organisations entre critique et Clinique : les vicissitudes de la subjectivité (Thèse de doctorat, Université Paris 1).
- Mouffe C. et Laclau E. (1975 trad. 2018), Hégémonie et stratégie socialiste, Fayard Pluriel

- Nachin C. (2001). Unité duelle, cryptes et fantômes. In *La psychanalyse avec Nicolas Abraham et Maria Torok*, Éd. Érès, pp. 39-51.
- Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V., & Descendre D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris, Presses universitaires de France.
- Perrig, L. (2021). Manufacturing consent in the gig economy - [Perrig2021.pdf](#)
- Seeck H., Sturdy A., Boncori A. L., & Fougère M. (2020). Ideology in management studies. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), pp. 53-74.
- Simha O. (2021). Les product owners, acteurs agiles au cœur des tensions. *@GRH*, 40(3), pp. 115-133.
- Stavrakakis, Y. (2002). *Lacan and the Political*. Routledge.
- Stringer M. (2025). 'What (more) do you want from me?': An analysis of Employee engagement (Thèse de doctorat, Birkbeck, University of London).
- Thibault M. (2008). Agent RATP plutôt qu'ouvrier, la sécurité ? *Actes de la recherche en sciences sociales*, 175(5), pp. 34-39.
- Thibault M. (2011). Une jeunesse ouvrière : sédimentation des identités sociales de jeunes ouvriers de la maintenance des trains à la RATP (Thèse de doctorat, Université Paris 5).
- Thibault M. (2013). Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens. Raisons d'agir - [Thibault \(Martin\). Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens. préface d'Olivier Schwartz, Paris, Raisons d'agir, coll. « Cours et travaux », 2013, 326 p. | Cairn.info](#)
- Thibault M. (2017a). Se voir « avec les yeux des autres » Ou comment de jeunes ouvriers se sont laissés imposer des représentations dominantes d'eux-mêmes. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 1, pp. 104-123.
- Thibault M. (2017b). Chapitre 9. Ne pas se sentir à sa place dans l'atelier : « Être » ou « faire » ouvrier. In *Une génération sacrifiée ? Éditions Rue d'Ulm*, pp. 143-153.
- Zizek, S. (1992). *Looking awry: An introduction to Jacques Lacan through popular culture*. MIT press.
- Zizek S. (2009). *The sublime object of ideology*. Verso Books.