

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2000)

**COMMENT MODERNISER LA RATP**

par  
**Jean-Paul BAILLY**      **Giancarlo SANTILLI**  
PDG de la RATP                      RATP

**Albert DAVID**  
CGS de l'École des mines de Paris

Séance du 18 mars 1994  
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**Bref aperçu de la réunion**

La légitimité d'une entreprise publique et du statut de ses acteurs s'inscrit dans le service qu'elle rend à la collectivité. Mais les nouvelles attentes des usagers, les exigences économiques et la pression de la concurrence, bouleversent l'ordre établi et inquiètent le personnel. Les réformes entreprises par Christian Blanc en 1989 tentent d'y apporter une réponse. Quel bilan peut-on tirer aujourd'hui ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSE

**Jean-Paul Bailly** : Durant 4 ans, j'ai été le directeur général-adjoint chargé de la politique sociale, des ressources humaines et de l'organisation de la RATP. Depuis 5 mois, je suis chargé du commercial, des réseaux (du métro, des bus et du RER) et de leur environnement<sup>1</sup>.

La transformation de RATP initiée par Christian Blanc a eu trois objectifs :

- la satisfaction du client et le sens du service,
- la maîtrise des coûts et la performance économique,
- la responsabilisation des hommes dans l'entreprise.

### Les principes directeurs du changement

*"Le président et la direction générale conduisent personnellement le changement après s'en être donné les moyens"*

S'en être donné les moyens, suppose pour la DG d'avoir engagé une phase d'écoute attentive, en interrogeant les cadres supérieurs sur leurs aspirations, en allant sur le terrain parler avec les opérateurs, en établissant des relations étroites avec les partenaires sociaux. Par ailleurs, le mot "personnellement" signifie "zéro consultant" pour la conception générale du changement (des consultants sont cependant intervenus sur des points spécifiques).

*"Une entreprise reconstruite autour d'une unité opérationnelle"*

L'entreprise s'est organisée autour d'une quarantaine d'unités opérationnelles (une ligne de Métro, de Bus ou de RER, là où le service est produit), de 500 et 1 000 personnes chacune, afin que l'essentiel des capacités de décision et de réactivité se retrouve à leur niveau.

*"Une ligne hiérarchique raccourcie"*

Les fonctionnels ont vu leur rôle clarifié et allégé. Les secteurs opérationnels se sont renforcés. Les patrons des unités opérationnelles, qui étaient au niveau 6 ou 7, sont passés au niveau 3, immédiatement sous les patrons de départements.

*"L'initiative redonnée aux agents de terrain par la mise en place de nouveaux métiers tournés vers le client"*

Progressivement, les métiers dans les stations se réorganisent. Grâce aux systèmes de télécommunication ou aux distributeurs automatiques de billets, les agents bénéficient d'une plus grande liberté et de la possibilité de s'organiser en équipes mobiles. Cette présence sur le terrain leur donne une capacité nouvelle d'identifier et de résoudre les problèmes qui s'y posent.

Les règles et les acteurs du dialogue social se sont peu à peu adaptés au fonctionnement décentralisé de l'entreprise. Il a fallu faire coller les institutions avec cette nouvelle organisation. Ça a été une bataille décisive de passer notamment d'un comité d'entreprise unique à une structure classique de comité central et de comités d'établissement.

En dépit des avatars juridiques, cette politique a bien marché. Aujourd'hui, cadres, maîtrise et opérateurs, fonctionnent tous avec des contrats d'objectifs ou des normes à

---

<sup>1</sup> M. Bailly a été nommé PDG de la RATP le 15 juin 1994.

atteindre. Des processus d'évaluation adaptés se mettent en place ; la moitié des conducteurs de bus, par exemple, a eu des entretiens de progrès. L'outil est désormais là et je crois qu'il est correctement utilisé, même si sa mise en place a été difficile et a fait surgir beaucoup d'éléments forts, liés à des dimensions symboliques.

Les responsables des ressources humaines, les contrôleurs de gestion, certains responsables techniques, y ont adhéré quand les unités opérationnelles ont commencé à maîtriser la maintenance quotidienne. Les cadres techniques qu'elles ont intégré à cette occasion leur servent désormais d'interface avec l'ensemble du monde technique de l'entreprise.

Sur la gestion des projets, je serai plus critique. On a progressé, en ce sens qu'on identifie mieux les aspects de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'oeuvre, en les dissociant et en individualisant les responsabilités. Ceci dit, l'articulation de ce mode de gestion avec les responsabilités hiérarchiques classiques est loin d'être totalement et bien résolue.

*"Les unités opérationnelles sont des centres de résultats responsabilisés sur les recettes et les dépenses"*

Nous progressons, mais trop lentement : on a de vraies difficultés à bien identifier les recettes. Pour une ligne de métro, ce problème est complexe et, parfois, un peu artificiel : entre les entrants, les correspondants, les gens qui ne payent que 30 % du coût de revient total, comment affecter les recettes compensées ? C'est compliqué, plus difficile que prévu, mais c'est dans cette logique qu'il faut progresser.

L'effort de formation, tourné en priorité vers l'encadrement et les nouveaux métiers nés de la décentralisation, a réussi. Pour autant, je crois que la formation ne règle pas seule tous les problèmes, même ceux identifiés en terme de défauts de compétence.

En communication, on a privilégié les échanges véritables et mis en place un cycle de réunions (une par mois, soit en deux ans la totalité des 10 000 cadres et agents de maîtrise) qui réunissent au Cirque d'Hiver 500 agents représentatifs de l'entreprise lors d'une journée d'échanges et de communications. Chacune de ces journées est centrée sur l'un des 20 départements de l'entreprise qui a la charge de l'organiser. A chaque présentation, on fait venir une personnalité : un artiste, comme Michel Piccoli ou François Perier, ou un sportif, comme Daniel Herero ou Michel Hidalgo. On a également fait venir l'ancien Président de la Cour de Cassation, Antoine Guichard et le docteur Jean Louis Etienne. Cela se termine par un débat avec le Président et la direction générale. La préparation de la journée est, pour les départements concernés, une remarquable occasion de communication interne. Plusieurs départements ont vu leur mode de communication et leur culture radicalement transformés par les trois ou quatre mois de préparation passés ensemble pour montrer au reste de l'entreprise qui ils étaient.

### **Quelques résultats**

Notre trafic se porte moyennement bien. On subit moins la crise que d'autres, mais moins d'emplois dans Paris, c'est moins de gens qui prennent le métro, le RER ou le bus. Depuis 90, notre réseau s'est développé : Disneyland, la ligne 1 à la Défense, le tramway, or notre trafic est resté stable sur cette période.

Les indicateurs de qualité de service ferroviaire, très techniques, ne traduisent pas forcément bien la satisfaction de l'usager. Ces chiffres étant essentiellement fonction de l'importance du trafic, nous visons surtout leur stabilité, mais ceci, dans un environnement dégradé et durci. Malgré cela la ligne B du RER, par exemple, marche

beaucoup mieux, essentiellement grâce à une transformation totale du management des ateliers de maintenance où les gens ont retrouvé une motivation et le goût de la qualité de service. Autre exemple, une diminution des kilomètres perdus par les bus à cause des embouteillages et de l'articulation entre la disponibilité des bus et la disponibilité du personnel, c'est-à-dire à cause de notre fonctionnement interne. C'est essentiellement par l'implication de la maîtrise et des agents qu'on a pu obtenir des résultats remarquables en terme de diminution de l'absentéisme.

Pour les indices de propreté, en particulier les graffitis, c'est avant tout par une gestion décentralisée qu'on progresse, et non par l'augmentation des moyens financiers. Quant aux agressions, le phénomène semble stabilisé. Grâce aux gros efforts de productivité dans les secteurs de la maintenance et du tertiaire, on a pu déployer plusieurs centaines d'agents sur les métiers de sécurité ce qui a permis de mieux maîtriser la situation malgré le durcissement de l'environnement.

On mesure désormais tous les 6 mois, avec un outil fiable, la satisfaction des voyageurs sur différentes caractéristiques de nos services. La durée de l'attente, la circulation, la ponctualité, sont satisfaisants ; en revanche, la propreté, les agressions, l'affluence et l'information doivent progresser. Quant à la présence, la disponibilité et l'amabilité du personnel, c'est un des points qui nous préoccupent le plus pour le métro alors que c'est un point fort du bus, comme la propreté ou la qualité de la conduite.

On a maintenu, en francs constants sur 10 ans, le coût pondéré à la voiture/km autour de 39 F. Ce n'est pas si mal quand on connaît les facteurs de dérive liés aux aspects salariaux et à la gestion des investissements, des amortissements, des frais financiers et de la dette, d'autant plus qu'on l'a fait en période de forte croissance de notre réseau. Mais très longtemps, on n'a réussi à stabiliser nos coûts qu'en diminuant le personnel au contact du public. On ne sait pas faire de la productivité à production constante ou décroissante ; nos frais fixes sont tellement importants qu'on ne sait faire que de la productivité de croissance.

L'évolution de la fraude, qui nous coûte 550 millions de francs par an, est désormais maîtrisée sur le métro et le RER, grâce à l'organisation du travail de type "mobile". Elle n'est pas maîtrisée sur le bus, en particulier sur les lignes de banlieue, pour lesquelles le taux moyen de fraude est de 13% avec, sur certaines, des pics à 30%. Nos efforts de redéploiement sont tournés vers ce problème : en 94, on passera de 700 à 1200 personnes employées à la lutte contre la fraude.

Qu'a-t-on réussi dans le domaine de la motivation ? Dans les années 87 à 90, l'absentéisme a subi une augmentation régulière et dramatique. On est désormais revenu aux meilleures performances jamais obtenues, soit un taux de 5% contre 7% auparavant. On observe également sur les trois dernières années une diminution de la conflictualité, mais sans doute liée à sa baisse au niveau national.

Quels ont été les effets internes des réformes ? Au dire des enquêtes menées depuis 89, les gens apprécient les améliorations, mais n'ont pas toujours bien compris la décentralisation et ses objectifs. Celle-ci a surtout accentué la crainte de l'avenir et le discours syndical (décentralisation = démantèlement = privatisation) garde tout son impact.

Par contre, l'opinion des agents sur le fonctionnement de la hiérarchie et du management est encourageante. Traditionnellement, on reconnaissait sa compétence technique ; elle se maintient toujours à un très haut niveau, malgré des cadres parfois plus managers, désormais, que techniciens. On a en moyenne gagné une dizaine de points sur les qualités de confiance, de décision, d'organisation et de disponibilité. Mais le management participatif nous préoccupe : les responsables hiérarchiques

pensent à 80% qu'ils tiennent compte de l'avis de leurs subordonnés, mais ceux-ci ne le pensent qu'à 30 %. Il y a donc encore des progrès à faire sur l'animation et la participation !

Les gens trouvent désormais dans leur travail de réelles responsabilités et des possibilités de s'organiser, et tout cela est encourageant. La décentralisation a apporté des décisions plus proches du terrain, une gestion plus rigoureuse, du dialogue, des initiatives. Le principal point à mettre à son passif concerne les suppressions de postes qu'elle a entraînées.

### **Satisfactions et préoccupations**

Quatre préoccupations sont évoquées par le personnel : l'évolution des conditions de travail, l'évolution du métier, le statut et l'avenir de l'entreprise.

La manière dont on a su, symboliquement, donner la priorité aux responsables opérationnels dans l'entreprise, a été déterminante. Dans un certain nombre de domaines, en particulier les autobus et le RER, la décentralisation des structures continue donc, en simplifiant l'organisation et en faisant monter en puissance les agents de maîtrise ; pour le métro, c'est beaucoup plus difficile. Cela ne dépend pas des hommes en place, mais de la nature même du métro, un réseau compact et dense, où tout est relié. La mise en place des "équipes de direction" se poursuit au sein des unités opérationnelles et cette déconcentration progresse bien. On a à peu près partout des responsables du transport, de la gestion des espaces, des ressources humaines, du commercial, de la coordination technique, et la mise en place des objectifs et des critères de l'évaluation et des carrières progresse raisonnablement.

Le sens du service et de la qualité sont également en hausse, en particulier pour les bus et le RER, ce dont rendent compte les enquêtes de satisfaction ligne par ligne auxquelles participent les agents et qui sont un outil de gestion et de suivi régulier.

Mais ce qui me satisfait le plus, c'est que, dans beaucoup de domaines, les initiatives sont maintenant complètement décentralisées. Des groupes se sont par exemple créés pour régler les problèmes liés aux agressions et aux grèves spontanées qui les suivent. C'est un problème délicat : une grève spontanée est certes illégale, mais il est difficile de sanctionner des gens qui ont arrêté le travail parce qu'un collègue a été blessé. Au RER, des conducteurs, des agents de station, quelques syndicalistes, un agent de maîtrise et un cadre, ont monté depuis deux ans un groupe de réflexion qui a élaboré des conclusions sur la conduite à tenir en cas d'agression : comment s'occuper de l'agent blessé, l'accompagner et le suivre à l'hôpital, comment l'aider à se défendre et faire jouer la solidarité, comment éventuellement informer ses collègues et le public, comment enfin le réaccueillir au travail. Leur réflexion porte également sur la prévention. Depuis deux ans, alors qu'on a eu de gros incidents de ce type sur la ligne A du RER, il n'y a plus eu d'arrêt spontané, parce que ce groupe de base y réfléchit et met en place les actions correctrices en permanence. Je trouve cela très encourageant.

### **Autonomie et solidarité**

Le plus dur et de loin, c'est la continuité dans les décisions. Pour que la motivation perdure, il faut que les équipes, les dirigeants et les managers, respectent l'exigence de bien définir les priorités et de ne pas en changer régulièrement, afin que les gens sentent bien vers où on veut aller. On ne le fait pas très bien, peut-être est-ce lié à notre culture. Nous disons en effet : "*prendre une décision*", quand les Américains disent "*faire une décision*". "*Faire une décision*", suppose trois aspects fondamentaux : quelle décision, quand la prendre, comment y arriver. Notre culture privilégie le *quelle décision* ? et nous conduit à prendre des décisions optimisées, mais trop tardives ou construites de telle manière qu'elles sont mal reçues et mal appliquées.

De plus, les décisions doivent être déléguées. Déléguer une décision, si elle doit être prise en ne tenant compte que des aspects locaux n'est pas trop compliqué. Mais ça ne suffit pas : pour que cette décision soit bonne, il faut avoir su déléguer la capacité de réflexion stratégique et ça, c'est très compliqué. C'est la différence entre décentralisation et autonomie. L'autonomie, c'est prendre des décisions en fonction de son intérêt propre et de la connaissance qu'on a de la situation afin d'optimiser son domaine. Or, on veut faire prendre aux gens des décisions qui, intègrent aussi des aspects stratégiques pour l'entreprise.

Le premier aspect stratégique, c'est la solidarité, parce qu'une décision optimisée en un point peut créer du désordre dans le reste de l'entreprise. Le second, c'est le moyen terme. Il est facile de prendre des décisions locales qui n'optimisent que le court terme. Or, nous n'insistons pas assez dans la formation de nos managers de niveaux intermédiaires, sur les types de décisions qu'on attend vraiment d'eux, et sur les critères qu'ils doivent prendre en compte.

Au bout d'un certain temps, s'il n'y a que des petits progrès et des petites victoires, la motivation baisse et les gens se disent : "*il ne se passe plus grand chose*". Je ne crois pas qu'on puisse motiver durablement une entreprise, surtout une grande, sans le sentiment qu'il se passe régulièrement des choses importantes. Je crois à la nécessité de ruptures, de temps à autres.

Je suis devenu modeste sur les méthodes de management et très réservé, à chaque fois qu'on se demande si c'est ou non la bonne méthode. Il n'y a pas de bonne méthode dans l'absolu. Il n'y a que des méthodes qui répondent à des questions, à des situations, à un diagnostic, à un environnement, à une culture. On devrait plus orienter nos réflexions sur l'articulation entre la question à résoudre et l'environnement de la réponse.

Finalement, le management, ce n'est pas tellement "faire", ce n'est même pas tellement "faire faire", c'est transformer du travail en résultat. A chaque fois, qu'on s'intéresse trop au travail lui-même, on pose mal le problème. Il vaut mieux essayer de le formaliser par rapport au résultat et à la performance attendus. Pour cela, on réussit relativement bien la formation, par exemple, le développement de la compétence, l'allocation des moyens, peut-être aussi l'évolution des structures.

Mais il y a un point sur lequel il faut qu'on travaille plus : il faut que le salarié comprenne ce qu'on attend de lui et pourquoi il doit le faire. Les gens commencent à trouver que les allocations de moyens, la structure, ne sont pas mal faites et que les compétences sont là, mais il leur manque de parfaitement comprendre ce qu'on attend d'eux.

## **DEBAT**

### **La conduite du changement**

**Q :** *Quel diagnostic avait justifié cette transformation de l'entreprise ?*

**R :** C'est le constat d'une entreprise qui avait su, et sait toujours, traiter ses problèmes techniques, mais qui souffrait de désajustements de plus en plus importants par rapport à au moins deux évolutions.

La première était l'évolution, des attentes et des comportements du voyageur face aux problèmes de sécurité : l'entreprise n'y était absolument pas préparée.

Le deuxième était un désajustement par rapport aux attentes des acteurs internes. Les gens, de 34 ans de moyenne d'âge, ne supportaient plus un mode de management bureaucratique et anonyme.

Le révélateur de ce désajustement a été une grande crise sociale qui a été interprétée comme une nécessité de répondre aux attentes des différents acteurs.

*Q : Avez-vous mis en place un dispositif de suivi du changement ?*

R : L'outil principal a été, en 1992, l'établissement pour chacun des grands départements de l'entreprise d'un contrat triennal, fixant des objectifs à atteindre, traduit par des programmes suivis de près lors de points réguliers faits avec chaque directeur. Ce contrat se décline en contrats annuels qui sont réexaminés à chaque échéance.

Cet outil intègre des éléments de management : il donne des indications sur l'évolution de la structure à l'intérieur des unités, sur la décentralisation, sur la mise en place effective des entretiens d'évaluation et de progrès, etc.

*Q : Donc, vos objectifs sont autant sociaux qu'économiques ?*

R : Oui, il y a des objectifs de service, et des objectifs de management.

*Q : Vous avez eu successivement deux politiques différentes qui ont à peu près maintenu le coût du kilomètre, avec des composantes au niveau de l'emploi très différentes. Comment gérez-vous la variable emploi par rapport à la productivité ?*

R : Sur les vingt dernières années, l'emploi à la RATP a été stable, autour du chiffre de 38 000, à 1 000 près. Pendant ces vingt années, le réseau s'est développé : il y a eu la création du RER, une grande partie du prolongement du métro en banlieue, la restructuration de nos réseaux d'autobus, puis le tramway. Notre production a augmenté de 50% et le trafic de 60%.

Cette productivité de croissance a été obtenue dans un premier temps, par des gains de productivité sur les emplois d'exploitation. Plus récemment, elle a été obtenue essentiellement par la productivité dans la maintenance et le tertiaire.

### **Logique de la décentralisation**

*Q : Comment avez-vous pu dégager des objectifs communs à tous ?*

R : La décentralisation a d'abord été gérée comme un symbole, celui de la modernité de l'entreprise. Ça correspondait à une phase du changement, probablement aussi à un homme, Christian Blanc. Or, ce qui a été adapté à un moment donné d'un processus, dans certaines circonstances et avec un homme exceptionnel, n'est évidemment pas une solution universelle. Aujourd'hui, l'approche évolue.

Il n'y avait pas eu beaucoup de réflexion, de préparation en commun, de débats stratégiques, pour les contrats d'objectifs 92/94. Aujourd'hui, on commence à préparer les contrats 95/97 et on engage une procédure plus traditionnelle qui inclut les valeurs dans la réflexion stratégique et pour laquelle il faudra qu'on sache avoir un discours clair et simple. Il faut qu'on soit attentif à ce que cela ne soit pas perçu comme une tentative de reconcentration. Les gens sont très attentifs au moindre symbole en ce sens.

*Q : Avant l'arrivée de Christian Blanc, des gens défendaient la centralisation de manière argumentée. Après son arrivée, le mot d'ordre de Christian Blanc était : "Il faut décentraliser, il faut aller très vite !" Finalement, l'avancée de la décentralisation n'est-elle pas liée au fait qu'il n'y a pas eu de débat sur le sujet ?*

R : La décentralisation, c'était un symbole. Un symbole, ça ne se discute pas. Cependant, le débat existe encore. Sur un certain nombre de points, je suis prêt à sacrifier un peu de performance économique au maintien du symbole et à la réalité de la décentralisation. Je crois que la contrepartie de l'affectation centralisée des moyens, c'est l'anonymat, l'absence de travail en équipe, l'impossibilité de fixer des objectifs, l'augmentation de l'absentéisme et des coûts de gestion des systèmes d'affectation. Plus on va vers des organisations décentralisées et responsables, plus on progresse, et au bout du compte, moins on subit de pertes. Mais il y a un peu d'idéologie dans ce débat là.

Q : *Est-ce que la philosophie du centre de résultats n'est pas un abus correspondant à notre cartésianisme permanent ? A travers elle, ne crée-t-on pas d'énormes difficultés à faire coopérer des gens responsables de centres différents et qui pourtant doivent contribuer à un résultat global ?*

R : Je ne crois pas, à la condition que les gens ne passent pas plus de temps à des problèmes comptables qu'à la résolution des vrais problèmes. La sensibilisation des patrons d'unités opérationnelles à la qualité du service et à ses conséquences en terme de trafic et de recettes, dans sa dimension fraude en particulier, sont des éléments tout-à-fait déterminants de leur responsabilité. Si on leur donne la responsabilité de la qualité, de la politique de vente et de la lutte contre la fraude, il est assez naturel de ramener tous ces éléments de recettes aux coûts de fonctionnement directs. Donc, nous ne cherchons pas à définir un centre de résultat (résultat sans s, c'est-à-dire que le seul critère final serait financier), mais à définir un centre de résultats (avec s), où l'on considère tous les éléments en terme de qualité, d'évolution des coûts unitaires, de paramètres d'évolution du management. La synthèse sera alors beaucoup plus une sensibilisation économique à quelque chose qui rapproche les coûts et les recettes, ce qui est, me semble-t-il, une bonne pédagogie.

### **Du principe de réalité**

Q : *Lorsqu'on lance une action aussi importante, on s'implique. On doit convaincre, animer, argumenter sans cesse . A la longue, on croit à son argumentaire, parfois beaucoup plus que les autres. Comment alors démêler l'utopie qu'on poursuit de la réalité ?*

R : Il y a un vrai risque de déconnexion avec la réalité. Comment faire ? Un certain nombre de consultants sont intervenus, non dans la phase de conception, mais après. Des consultants étaient chargés de nous dire ce qui se passait sur le terrain. C'est à ce moment-là que M. Crozier et B. Brunhes sont intervenus. Un consultant interne examine également régulièrement la manière dont les choses se passent. En ce moment, il analyse la réalité de la décentralisation dans les centres de bus, sur les lignes de métro et sur les lignes de RER. C'est la première méthode. La deuxième, ce sont les enquêtes internes. C'est un outil intéressant parce qu'il est complété par une information issue des réseaux. Enfin, il faut aller aussi souvent que possible sur le terrain !

### **Statut et symboles**

Q : *L'unité de la RATP était assurée par le statut commun à tous. Avez-vous développé d'autres facteurs d'unité ?*

R : L'unification de base, à la RATP, se fait, effectivement, sur un certain nombre de valeurs et sur le statut. Le management est un élément fédérateur parce qu'il a, dans ses



formes et ses méthodes, une certaine cohérence, mais en même temps, il est déstructurant parce qu'il est fondé sur la décentralisation de la responsabilisation. En fait, il n'y a qu'un élément fédérateur vrai, c'est le voyageur. C'est parce qu'il passe du bus au métro et au RER, qu'existe une certaine unité de l'entreprise et du service rendu. Le voyageur est en dernière analyse le seul élément fédérateur et la seule légitimité de l'entreprise. C'est le seul qui nous intéresse à terme et c'est là où il nous reste du chemin à parcourir. Tous les symboles qu'il va falloir mettre en place maintenant partiront du voyageur.

*Q : Vous avez souligné l'importance de la gestion des symboles. Mais comment créer des symboles ? Quels sont les symboles qui marchent ? Comment les exploiter ?*

R : Je ne sais pas bien répondre à cette question. Je crois simplement que c'est un point qu'il faut avoir en tête en permanence. Une visite d'un Président ou d'un Directeur général sur le terrain, c'est un symbole, mais ça peut être la meilleure ou la pire des choses. Est-ce qu'on y va à l'improviste ou pas ? seul ou pas ? dans quel ordre fait-on les visites ? à quel moment ? Si vous ne vous posez pas toutes ces questions, vous ne vous posez pas la question du symbole.

### **Construire l'unité**

*Q : Il y a deux façons de faire l'unité : l'unité pour construire un projet ou l'unité contre un envahisseur. Dans le cadre de la RATP, y a-t-il eu un réflexe de cohésion et d'unité contre quelque chose ou quelqu'un ?*

R : Les concurrents de la RATP sont peu nombreux. Les grandes villes ne peuvent pas vivre sans transports en commun de qualité et la voiture est bien plus un complément qu'une rivale.

Par contre, un certain nombre de grands groupes, qui exploitent des réseaux de transports en commun en province et ont capacité et savoir-faire, sont implantés en Ile de France. C'est là une vraie concurrence pour les autobus qui crée d'ailleurs une sensibilisation forte à l'intérieur de l'entreprise.

*Q : Claude Riveline a développé une idée selon lesquelles nos tribus ont besoin de rites et de mythes pour fonctionner. Ce sont les rituels qui offrent le plus de prise à l'action. De nombreux rituels tournent autour du statut : les promotions, les mutations, les départs à la retraite sont célébrés. Y a-t-il des rituels dans lesquels le voyageur joue un rôle ?*

R : Il y a encore peu de rituels "voyageur", ce que Christian Blanc avait bien senti, et l'un des premiers a été les " Etats généraux des voyageurs ". C'était le début de l'articulation vers le voyageur...

### **CONTREPOINTS**

**G. Santilli**<sup>2</sup> : J'ai vécu le processus de décentralisation comme cadre d'exploitation sur différentes lignes du métro. Je voudrais évoquer, autour de trois thèmes, certaines contradictions actuelles de la décentralisation et de l'entreprise.

Le premier point concerne le concept de Centre de Résultats qui a été proposé comme un des éléments forts de la décentralisation. En gros, il s'agit d'identifier le bon niveau de responsabilité, de définir les marges d'initiative et de pouvoir mesurer les

---

<sup>2</sup> Cadre RATP et auteur de "RATP : la modernisation impossible ?", Gérer & Comprendre n°33, décembre 1993.

résultats. Il s'agit certainement d'un objectif structurant. Toutefois, les expériences de mise en oeuvre semblent contradictoires, les résultats sont peu visibles et certains considèrent même que, si le concept reste, il a été vidé de son contenu. Un élément peut contribuer à expliquer ces dysfonctionnements et il est lié à mon avis, à la formation et au profil professionnel des managers de terrain. Le management de l'entreprise a une connotation plus technique que gestionnaire. Souvent rentrées très jeunes à la RATP, l'essentiel de leur formation s'est faite en interne et sur le terrain. Aujourd'hui beaucoup manquent d'expérience pour se positionner dans un environnement qui change, interpréter la dimension politique de notre entreprise, intégrer les données économiques et de gestion. Pour pallier à cette difficulté, une importante action de formation a été engagée, mais la formation ne suffit pas à "faire" un manager. En conclusion, nous avons une double difficulté : en amont, pour donner un contenu réel aux Centres de Résultats et, en aval, pour trouver la volonté, les compétences et l'enthousiasme pour les faire vivre.

Le deuxième point a pour objet le rapport contradictoire qui me semble exister entre le "centre" et la "périphérie" de l'entreprise. La DG est-elle en mesure d'avoir une perception réaliste de ce qui bouge sur les lignes du métro, dans les centres bus, à la maintenance ? J'ai le sentiment que ce qui descend se dilue et, parfois, se transforme et ce qui remonte est souvent enjolivé. La décentralisation a certainement favorisé la circulation des informations et une prise de décision plus rapide. Toutefois, je pense que les dysfonctionnements sur des actes professionnels simples mais à mon avis essentiels pour une entreprise de service public, comme l'accueil, l'information voyageurs, le port de la tenue, etc... ne semblent pas remonter ou ne semblent pas être considérés à leur juste valeur.

Le troisième point concerne les interférences entreprise publique/pouvoir politique. Aujourd'hui, j'ai le sentiment de travailler dans une entreprise en liberté surveillée et qui ne peut pas appliquer totalement sa politique et sa stratégie. Avant d'entrer, il y a six ans, à la RATP, j'ai vécu la première grande crise de FIAT, au début des années 1980, la découverte soudaine et la prise de conscience, par des milliers d'OS, de l'existence du marché et de la concurrence. La pression était tellement forte que les gens ont accepté un autre mode de fonctionnement, d'autres rythmes, d'autres conditions de travail. Chez nous, les conducteurs par exemple, ne perçoivent pas une pression externe. Est-ce que la RATP est en danger ? Le statut, peut-être, pourrait évoluer, non pas du fait de la Direction, mais plutôt de changements institutionnels et de la nécessité d'être plus compétitifs. Pourtant cette urgence de changement et de mobilisation est un thème peu mobilisateur, d'autant que certains événements politiques, qui dépassent largement le contexte RATP, semblent conforter les positions syndicales et le maintien du statu quo. Par exemple, nous avons dit, pendant longtemps, qu'il fallait faire des efforts de productivité et qu'on n'avait pas les moyens d'embauches supplémentaires. Or, un beau jour, le Premier ministre annonce 700 emplois de plus à la RATP. Le lendemain, les délégués syndicaux, sont venus nous voir en disant "vous voyez, vous n'aviez pas de moyens hier et maintenant vous en avez". Toutes ces incertitudes déterminent un climat d'impuissance pour l'encadrement sur le terrain et créent les conditions d'un conflit social quotidien.

**M. Segal** : Sociologue au CNRS, j'ai suivi depuis quatre ans ces changements, sur le terrain. Pour témoigner de ce qui se passe dans les unités opérationnelles je prendrai l'exemple, non pas du métro où la concrétisation de la décentralisation est lente et un peu frustrante pour les agents, mais de l'unité "gare" du RER, souvent considérée comme très avancée.

Le transfert de responsabilités aux dirigeants d'unité opérationnelle se traduit effectivement par une implication, une responsabilisation et une transformation du statut des intéressés. C'est spectaculaire et ça touche aussi bien l'équipe d'encadrement qui bénéficie de la nouvelle stature prise par son directeur que, dans le meilleur des cas, une partie de la maîtrise qui trouve de nouvelles missions et de nouvelles responsabilités.

Pourtant, il me semble que ce discours butte sur la minceur des responsabilités liées à une organisation qui a ses contingences puisque le réseau est là et que les trains doivent rouler. L'entreprise dit : "*on va vous proposer des développements de responsabilités avec des postes enrichis*", mais tout le monde n'y accède pas. On voit la même chose à la SNCF avec l'effet TGV qui accentue les tensions. Les agents qui ne sont pas aimables sont ceux qui sont renvoyés à leur irresponsabilité, au moins transitoire alors que le discours exalte la responsabilisation, et qui sont soumis à des critères de jugement encore mal établis. Et ça ne donne pas envie de sourire.

**A. David<sup>3</sup>** : J'ai mené une recherche à la RATP, à la demande de Christian Blanc et avec l'aide de Bernard Roy, entre 1990 et 1992, donc de son arrivée à son départ, pour écrire l'histoire des transformations et analyser leur mécanisme.

Quand on pilote des changements organisationnels, on peut agir soit sur les relations entre les acteurs (organisation, procédures), soit sur la performance de l'entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, on peut alors procéder par cadrage ou agir directement, au niveau du problème.

Le modèle politique du pilotage du changement de Christian Blanc procède plutôt par cadrages relationnels. Logiquement, si le processus est bien piloté, les connaissances émergent et on descend progressivement vers le niveau concret de production de l'entreprise. Et normalement, si tout se passe bien, il y a disparition progressive de la Direction générale comme pilote du changement : c'est le processus de délégation décrit par Jean-Paul Bailly.

La plupart des décisions prises par la Direction générale, pendant la présidence de Christian Blanc, correspondent à trois grandes étapes :

- imposer un cadre relationnel et des échéances non renégociables (c'est vrai pour le changement de structures de février 1990, pour la mise en place des contrats d'objectifs, du rapprochement "exploitation/maintenance" et de manière générale de beaucoup des grands aspects de la réforme de l'entreprise) ;
- permettre aux acteurs de remplir ce cadre par eux-mêmes ;
- accompagner le processus par des formations, des rencontres, des actes symboliques.

Lorsque Christian Blanc s'en va, il indique (en simplifiant) : "*J'ai accompli ma mission. J'ai permis les émergences. L'entreprise est capable de poursuivre sans moi. Il faut se méfier de la personnalisation d'une phase de transformation et donc, c'est le moment pour moi de partir*". A ce moment-là, selon les secteurs et les dossiers, on est plus ou moins avancé dans le processus. L'entreprise est en situation de pouvoir mieux travailler et de produire un service différent, mais il n'y a pas encore eu de bouclage sur la validité des nouvelles relations en termes de production de connaissances. Quels sont alors les principaux problèmes qu'on rencontre dans cette phase de transition ? Il y en a six.

### **"L'idée que les acteurs pourront toujours inventer le contenu du cadre qu'on leur impose ne va pas de soi**

Ça ne marche pas toujours, parce que les gens ne sont pas compétents, parce que le cadre est ambigu, ou encore parce qu'ils ne veulent pas le remplir pour des raisons d'ordre stratégique. Il arrive aussi qu'il n'y ait pas grand-chose d'intéressant à inventer dans ce cadre. Jean-Paul Bailly évoquait les équipes mobiles du Nouveau Service en Station (N2S). A un moment donné, on a dit : "*Les gens vont se promener dans la station et on ne leur dit rien. Ils vont inventer d'eux-mêmes le contenu de leur travail*". Il semble que, maintenant, les gens aient trouvé leurs marques, mais pendant

---

<sup>3</sup> pour une analyse complète, cf. A. David : RATP. La métamorphose. Réalités et théories du Management. Inter Edition 1994.

un certain temps, on s'est demandé s'il y avait un problème de compétence ou si le concept d'équipe mobile n'était pas finalement à remettre en cause.

## **"La Direction Générale n'est pas le seul maître des horloges"<sup>4</sup>**

Vous pouvez vous heurter à l'horloge du gouvernement, autrement dit, ce qu'un gouvernement estime bon pour le pays à un moment donné (voir les crises de 1992 sur le service garanti) ne correspond pas forcément à ce qu'un président souhaite faire à ce moment-là. Ou à celle des syndicats : le fait d'analyser l'adhésion ou pas des syndicats à un type de modernisation ne s'analyse pas seulement en terme d'opportunités, mais aussi par rapport à l'histoire des relations industrielles. La gestion de l'attente dans la diffusion de la modernisation pose d'autres problèmes. Que peut faire un patron de ligne de métro soucieux de motiver ses gens qui attendent le Nouveau Service en Station (N2S) alors que lui-même attend un budget pour cela ? Là encore, d'autres types d'horloges, d'autres types de temporalité, jouent.

## **"Les limites d'une utilisation pédagogique des outils formalisés"**

Lorsqu'on utilise un tel outil pour que les gens posent de bonnes questions, définissent de bonnes catégories, mais indépendamment d'une utilisation concrète, on risque de démotiver les gens qui se disent alors : *"je me suis investi comme un fou là-dedans et finalement on me dit que c'était pédagogique. On ne m'y reprendra pas"*.

## **"Modernisation et mobilisation, ou comment gérer la dimension idéologique"**

La personnification et le côté très symbolique de la modernisation vont donner la tentation au personnel d'interpréter toute apparence de recul, non pas comme une phase normale dans la dialectique du changement, un retour à des modalités raisonnables, mais comme un recul idéologique, et donc un déni de ce qui a été dit.

## **"Le caractère public du service produit"**

Quel bien public produit la RATP et les entreprises publiques en général ? Qu'on le veuille ou non, ce ne sont pas des entreprises comme les autres, au moins sous l'angle des services qu'elle nous offrent. Historiquement, il y a toute une tradition d'un service public investi d'une mission équipementière et émancipatrice. C'est la conception du rôle de l'Etat de 1945 à 1980, cohérente avec la culture du progrès technique comme référence de mobilisation de l'entreprise. Dès lors qu'on quitte cette référence, le problème devient de trouver les ressources de mobilisation dans un autre registre. Lequel ? Ce n'est pas évident. Si vous dites : *"on va faire du marketing des services"*, vous confondez service public et service du public. Si vous dites : *"Lançons une démarche qualité"*, le risque est que vous fassiez une rationalisation sans objectif, sans finalité, donc guettée par le dogmatisme.

## **"Le pilotage du changement, du modèle politique au modèle gestionnaire"**

Le passage d'un modèle politique à un modèle gestionnaire n'est pas évident, soit pour les raisons que je viens d'indiquer, soit parce que les dossiers n'avancent pas tous de la même manière, soit encore parce que des macro-changements peuvent tout remettre en cause. Par exemple, il suffirait qu'un gouvernement décide de privatiser la RATP pour que tous ces efforts patients s'effondrent en un instant. Ceci pose un problème classique : le dirigeant d'entreprise publique dispose-t-il du temps et de l'autonomie nécessaires pour gérer le changement ?

---

<sup>4</sup> pour paraphraser Philippe Delmas

**J.-P. Bailly** : Quelle est la légitimité, quelle est la valeur ajoutée d'une entreprise publique pour exécuter un service public ? C'est un vrai problème pour la RATP, et je ne pense pas que ce soit un débat idéologique. Les pistes pour y répondre s'ouvrent vers trois directions.

Premièrement, une entreprise publique doit être un gestionnaire exemplaire des fonds publics. C'est une condition nécessaire, mais loin d'être suffisante.

Deuxièmement, une entreprise publique a essentiellement une capacité en terme de proposition : c'est le politique qui prend les décisions dans lesquelles l'optimum collectif est présent. A la RATP, ça veut dire une relation à la ville et un positionnement en tant qu'entreprise citoyenne face aux problèmes de la société. Ce n'est pas suffisant non plus parce qu'on voit de grands groupes privés adopter une attitude citoyenne et se dégager progressivement de l'approche plus rationnelle, économique et financière.

Mais surtout, il reste le levier le plus important : le fait qu'on soit une entreprise publique se traduit par un statut qui donne des garanties au personnel. Elles ne sont légitimes que si l'entreprise publique et l'ensemble des ses acteurs donnent, en retour, des garanties à la collectivité. La RATP doit garantir la continuité du service. Si elle en est capable, son statut d'entreprise publique et le statut de son personnel seront perçus comme légitimes et pourront perdurer. Si, au contraire, le statut est perçu comme un privilège, il durera ce que durent les privilèges.