

**Séminaire
Vies Collectives**

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

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2009)

**POUR FORMER DES OPÉRATEURS À LA RATP,
FIERS DE L'ÊTRE**

par

Patricia Le BERRE
Coordinatrice pédagogique, RATP

Séance du 22 janvier 2009
Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Chaque année, La RATP recrute en moyenne 1 500 opérateurs travaillant en contact avec les voyageurs, des conducteurs de bus et des agents du métro, métiers qui attirent plutôt des candidats de 25 à 30 ans. Comme l'entreprise souhaite aussi recruter des jeunes de 18 à 25 ans, elle leur propose des contrats de professionnalisation, incluant une formation rémunérée d'un an en alternance. Dans un premier temps, il s'agit de leur faire découvrir l'entreprise, ses règles et ses valeurs, ainsi que les métiers qui gravitent autour de celui qu'ils souhaitent pratiquer, tout en leur proposant une remise à niveau des connaissances qui leur seront nécessaires, en mathématiques, en français et en anglais, pour l'exercer sans problème. Six mois sont ensuite consacrés à la formation professionnelle proprement dite. C'est grâce à ce dispositif piloté par Patricia Le Berre, que la RATP prépare chaque année 200 jeunes à s'insérer dans l'entreprise.

*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.*

EXPOSÉ de Patricia Le BERRE

Je travaille à la RATP depuis une trentaine d'années, 20 ans passés à l'exploitation du métro puis du RER, et 10 ans au centre de formation des ressources humaines de l'entreprise, sur le dispositif des contrats de professionnalisation mis en place pour former des conducteurs d'autobus que nous appelons des "machinistes receveurs", et des agents au contact de la clientèle du métro, les "animateurs agents mobiles", ou du RER, les "responsables des gares". Ces métiers d'opérateurs d'exploitation de la RATP n'attirent pas vraiment les jeunes : ceux qui se portent candidats ont entre 25 et 30 ans.

Ce dispositif vise justement à insérer dans notre entreprise des jeunes de 18 à 25 ans, en les recrutant dans les populations qu'elle transporte, y compris celles des quartiers les plus difficiles. Parmi les signataires d'un contrat professionnel, nombreux sont les jeunes de ces quartiers à qui nous avons tendu la main.

La mise en place des contrats de qualification a commencé en 1996, après avoir signé avec nos partenaires sociaux un protocole d'accord nommé "Générationnaires solidaires pour l'emploi des jeunes", et qui prévoyait, pour des personnels en fin de carrière, une cessation progressive d'activité leur permettant de transmettre leur expérience. En effet, de nombreux départs en retraite sont prévus au cours des années 2010 dans les différentes catégories de personnel.

Ce protocole de 1996 ne concernait que les métiers de la maintenance, parce qu'un processus d'apprentissage et de tutorat fonctionnait déjà pour ces métiers-là, le centre de formation étant à l'origine une école technique qui assurait, entre autres, des formations diplômantes pouvant déboucher sur des bacs professionnels. Ce dispositif a été progressivement élargi aux métiers de l'exploitation, mais cette fois sans que la formation soit diplômante, car l'Éducation nationale ne délivre pas de diplôme équivalent. Depuis, des avenants de prolongation du protocole se sont succédé pour accompagner ces évolutions : de 1997 à 2002, puis de 2002 à 2005, et enfin de 2005 à 2010.

Chaque année, la RATP recrute environ 160 agents pour le métro et le RER, et, selon les années, entre 1 200 et 1 500 machinistes, métier d'entrée dont les titulaires évoluent assez vite vers d'autres métiers de l'entreprise. Le nombre annuel de contrats de professionnalisation étant limité à 200, ils ne concernent par exemple, pour une année donnée, que 100 machinistes, 88 animateurs agents mobiles et 12 responsables des gares.

L'intégration des jeunes

Jusqu'en 2004, la loi parlait de contrats de "qualification", nom que nous avons alors remplacé par contrats de "professionnalisation", mais sans rien changer à notre dispositif dont l'objectif a toujours été la qualification professionnelle.

Notre "plus" par rapport à ce qu'exige la loi, est l'accès à un emploi à l'issue de la formation rémunérée. Ce n'est ni un concours ni une loterie. Si les jeunes se qualifient et qu'ensuite ils donnent satisfaction sur ce qu'attend d'eux la RATP, ils y ont tous leur place : dès le premier jour, ils signent un contrat de travail avec un centre de bus, ou une ligne de métro ou de RER, dont un des managers est chargé de les suivre, en tant que tuteur, pendant toute la durée de leur formation.

Qui sont ces jeunes ?

Certains ont quitté l'école sans diplôme, en fin de 5^e ou de 3^e, un sérieux handicap pour entrer dans le monde du travail autrement qu'en intérim ou en CDD. D'autres ont obtenu un BEP (Brevet d'études professionnelles) concernant un métier vers lequel ils avaient été orientés ou qu'ils avaient peut-être choisi, mais dont ils ont souhaité changer après l'avoir exercé quelque temps, constatant qu'il ne leur convenait pas. Ceux qui ont vécu ce genre de situation finissent par douter d'eux-mêmes.

Nous avons aussi des très jeunes qui n'ont pas encore un projet professionnel consolidé. Certains d'entre eux sont fils ou filles d'agents de la RATP. Leurs parents, qui avaient déjà eu du mal à les traîner à l'école et n'ont pu les empêcher d'en sortir prématurément, ne supportent plus de les voir passer leur temps à la maison devant la télévision et finissent par leur dire : « *RATP je suis, RATP tu seras* ». Du coup, bon gré mal gré, les jeunes se portent candidats. Dès qu'ils sont entrés dans le cursus, nous travaillons avec eux sur leur projet professionnel. Soit ils prennent alors conscience que, tout compte fait, exercer un métier à la RATP est un projet qui peut les intéresser et ils se mettent réellement au travail, soit ils admettent qu'ils ne sont là que parce qu'ils n'ont pas su dire non à leurs parents, et on va les aider à prendre la décision d'interrompre leur contrat.

Le recrutement

Les tests à l'entrée sont les mêmes pour tous, d'où qu'ils viennent. Si leur niveau de culture générale s'avère vraiment trop faible, ce qui les conduirait à un échec, nous ne retenons pas leur candidature. Mais ils passent généralement avec succès les tests de raisonnement logique et cognitif. Même s'ils ne se souviennent pas de tout ce qu'ils ont appris au collège et au lycée, ils peuvent, s'ils sont motivés, acquérir en six mois le niveau V validé par l'Éducation nationale. Partant du principe qu'ils sont capables de réussir, nous leur proposons un contrat de professionnalisation et s'ils l'acceptent, nous mettrons à leur disposition les moyens nécessaires. Cela dit, le réel moteur du dispositif sera l'énergie dont ils vont faire preuve pour réussir. À nous de réanimer cette flamme en fonction de leurs différents profils.

Les métiers préparés

Nous préparons donc au métier de machiniste receveur pour le bus, et à celui d'animateur agent mobile pour le métro, c'est-à-dire un agent qui assure la gestion d'une station et se tient en général au guichet d'information ; mais on le rencontre un peu partout dans la station car il doit y assumer d'autres missions. Le métier d'animateur agent mobile a son équivalent au RER sous le nom de responsable des gares.

Nous avons monté le contenu de la formation sur la base des points communs de ces trois métiers, à savoir :

- accueillir les voyageurs dans un esprit commercial et de service public ; étant porteurs de l'image de l'entreprise, leur rôle est d'informer les clients, de les renseigner, de répondre à leurs attentes par une information fiable, facile et attentionnée ;
- vendre des titres de transport et s'assurer que les voyageurs les ont bien validés ;
- veiller au bon fonctionnement du matériel et des équipements ;
- accompagner et orienter les clients ;
- assurer leur sécurité et faire respecter la réglementation.

Organisation pédagogique

La durée de la formation est de douze mois. Plus longue, elle finirait par nuire à la motivation de ces jeunes adultes qui ont plus envie d'exercer un métier que de s'y préparer. Plus courte, elle pourrait sans doute mieux convenir à certains d'entre eux mais il est impossible de savoir à l'avance lesquels.

Les six premiers mois sont consacrés à une formation en tronc commun, les six autres à la formation par métier. Aujourd'hui, je vais essentiellement parler du tronc commun, la spécificité de notre dispositif.

Le tronc commun représente vingt-quatre semaines de formation durant lesquelles on alterne des cours de culture générale, de découverte de l'entreprise et de relation de service. Les cours théoriques et de culture générale sont dispensés dans les locaux du centre de formation, à Noisiel, en Seine-et-Marne. Les autres formations se déroulent sur le terrain, conduites par les tuteurs.

La période d'essai

Au cours de la première semaine, entièrement consacrée à leur intégration dans le service qui les a recrutés, le tuteur leur explique sur le terrain les règles de vie dans l'entreprise et ce qu'il attend d'eux. Ils rejoignent ensuite le centre de formation pour commencer véritablement le tronc commun, c'est-à-dire une formation en groupe, tous métiers mélangés, qui commence par une semaine principalement consacrée à des exercices de positionnement permettant aux formateurs de se faire une meilleure idée du réel niveau des jeunes, afin d'en tenir compte ensuite dans le déroulement de leur formation. Puis ils passent une semaine dans le département Bus (nous disons "à Bus"), puis une autre "à Métro", de sorte qu'ils puissent se faire une idée, en quatre semaines, de la formation qui les attend.

À l'issue de ces quatre semaines, tuteurs et formateurs se réunissent pour statuer sur chacun des contrats : faut-il les valider pour les onze mois suivants ou décider d'arrêter ? À ce stade, les jeunes eux-mêmes savent mieux si le contrat qu'ils ont signé leur convient ou non, mais on observe peu de démissions parce qu'il est toujours un peu difficile de sortir d'une formation rémunérée.

Si un jeune a un niveau extrêmement faible, mais qu'il a fait preuve d'intérêt et de motivation pour le métier et pour s'y former, nous savons que nous aurons du travail, mais nous lui laissons sa chance. En revanche, si nous avons senti qu'un jeune a un esprit rebelle et y ajoute une attitude ironique lorsqu'il remet en cause les règles de l'entreprise ou n'écoute pas ceux qui sont chargés de le former, nous sentons que ça ne pourra pas fonctionner et décidons de ne pas poursuivre son contrat.

Pour ceux qui sont retenus, la formation en tronc commun se poursuit avec treize semaines au centre de Noisiel, entrecoupées de neuf semaines sur le terrain. L'alternance entre ces formations théoriques et pratiques est hebdomadaire durant les six premières semaines, puis s'effectue tous les quinze jours.

La formation sur le terrain

Pendant le tronc commun, les jeunes ont quatre semaines de pratique à Métro, quatre autres à Bus et une à RER. Pour cette formation ils sont répartis en groupes de 6, tous métiers mélangés, et nous essayons de les mettre en "production", c'est-à-dire en contact avec les clients. Quel que soit le métier auquel ils se destinent, ils ont ainsi l'occasion de voir sur le terrain ce que sont les autres métiers de la RATP, y compris ceux de la maintenance et de l'administration.

À Métro comme à Bus, ils ont à travailler deux semaines isolées et deux semaines consécutives, ce qui permet de leur appliquer les mêmes règles qu'à nos agents qui travaillent le week-end. Ils doivent aussi organiser leur vie en fonction de nos services : il faut ouvrir la station de métro à 5 heures 20, ou être au centre bus à 4 heures 30, ce qu'ils ont dû faire dès le mois d'essai. Cela dit, les futurs machinistes devront attendre la fin du tronc commun pour pouvoir toucher le volant, une grosse frustration qui motive parfois leur abandon.

Les tuteurs

Toutes ces formations sur le terrain sont pilotées par les tuteurs. Ce sont des volontaires, mais souvent sollicités par leur encadrement parce qu'ils sont reconnus comme des professionnels expérimentés et ayant une propension à communiquer leurs savoirs et savoir-faire. Leur rôle est de faciliter l'intégration des jeunes dans l'entreprise dès leur arrivée, de leur transmettre la culture de l'entreprise et les gestes de leur métier tout au long de la formation et, à la fin, de mesurer les acquis et d'en rendre compte.

Il y a deux niveaux de tutorat, mais je préfère parler d'équipe "tutorante". À Métro, le choix a été de nommer un agent de maîtrise comme tuteur coordonnateur qui va s'appuyer sur plusieurs tuteurs associés, des animateurs agents mobiles ou des responsables des gares qui seront mieux à même de montrer les gestes de leur métier. Chaque tuteur coordonnateur suit

jusqu'à trois jeunes d'une même promotion et, en principe, ne pourra en suivre d'autres que l'année suivante. Évidemment, chaque jeune peut être suivi par plusieurs tuteurs en fonction des métiers abordés, des lieux et des horaires. Compte tenu des services tournants, et des remplacements éventuels à assurer, nous disposons sur le terrain de 200 tuteurs associés. À Bus, les tuteurs coordonnateurs sont des machinistes ayant entre 15 et 20 ans d'entreprise. Ils accueillent tous les jeunes qui rentrent, que ce soit par un contrat de professionnalisation ou par tout autre biais. Ce sont des assistants formateurs qui ont été formés par notre centre de formation spécifique, et qui ont vraiment les compétences pour transmettre leur savoir-faire. Un schéma semblable a été retenu à RER.

Mais être tuteur n'est pas être parent. Il faut savoir garder le recul nécessaire, sans excès d'atomes crochus ni de relations trop dures, deux dérives qui peuvent conduire à une perte d'objectivité. C'est pourquoi nous encourageons les échanges entre les tuteurs qui ont suivi les mêmes jeunes.

Le rôle de tuteur est aussi intéressant pour l'entreprise. Voyant le parcours des jeunes, les tuteurs pensent que ces nouveaux entrants vont finir par en savoir plus qu'eux sur l'entreprise, et c'est souvent vrai. C'est pourquoi nous les incitons à accompagner dans les autres départements les jeunes dont ils ont la charge, de sorte que tous les tuteurs finissent par avoir le même niveau de connaissance de l'entreprise, une façon simple d'accorder les violons, et un vecteur susceptible d'aider à décroiser les départements et les métiers.

Un autre enjeu fort est de créer de la mobilité dans l'entreprise. Le métier de machiniste n'est pas facile, et finit par être fatigant, au point que l'on enregistre sur ce métier-là un taux d'inaptitude assez important. Nous devons donc réfléchir aux parcours professionnels. L'idéal serait que les machinistes n'attendent pas le moment fatidique pour envisager de changer de métier, mais leur méconnaissance des autres métiers ou des autres départements les retient de le faire. Nous espérons que, par le biais de l'alternance et la découverte des autres métiers, ils seront plus enclins à la mobilité, comme ce machiniste receveur qui a exercé ce métier pendant quatre ans – la durée minimum requise lorsqu'il s'agit du métier d'entrée –, puis est allé à Métro comme chef de manœuvre, et va maintenant devenir conducteur de métro. Le tutorat donne parfois envie aux tuteurs de travailler au centre de formation.

La formation au centre de Noisiel

Nous consacrons treize semaines de formation en tronc commun à des remises à niveau en français, en mathématiques et en anglais, ainsi qu'à des formations dédiées à la relation commerciale et aux services aux voyageurs. Les formations en français et en mathématiques seront finalement contrôlées par des épreuves préparées puis notées par les formateurs du centre, et présentées ensuite à l'Éducation nationale qui, en cas de validation, remettra aux jeunes une attestation officielle de niveau V.

En français

Puisque les jeunes n'ont jamais aimé l'école, nous ne parlons pas de cours de français, mais de communication écrite et orale. Notre objectif est en effet qu'ils soient capables de s'exprimer oralement dans un français correct et avec un accent qui nous aille bien, celui de la banlieue ne correspondant pas à l'image que nous voulons donner. Nous devons retravailler leur vocabulaire trop faible et très approximatif, et l'enrichir aussi des termes du métier, ce qui va faciliter ultérieurement la tâche des formateurs par métier. Ils doivent être également capables de s'exprimer par écrit, parce qu'en cas d'incident dans leur station ou dans leur bus, ils auront à faire un rapport écrit sur ce qui s'est passé. Or, on n'écrit pas la langue comme on la parle.

En mathématiques

Ensuite, on fait des mathématiques. Comme, d'une manière générale, ils n'aiment pas les mathématiques, nous essayons de leur donner du sens : c'est du repérage dans l'espace avec la lecture de plans, et du repérage dans le temps avec l'estimation des durées de parcours, et du

calcul mental bien utile lorsqu'il s'agit de vendre des titres de transport. On revient sur les notions de multiplication et de division qui échappent à nombre d'entre eux parce qu'ils ont trop vite utilisé la calculatrice. On refait également de la géométrie, à la demande des formateurs de machinistes, pour revenir sur des notions importantes comme diagonale, point de pivot, etc., un vocabulaire qu'ils vont utiliser en formation spécifique.

En anglais

Ensuite il leur faudra acquérir un niveau d'anglais très basique avec un vocabulaire adapté au métier. Ils doivent pouvoir demander à un voyageur étranger de s'exprimer plus lentement s'ils ne le comprennent pas bien, et être capables de lui répondre ou de le réorienter par une phrase simple. Nous parvenons à un assez bon résultat, car lorsqu'ils sont allés sur le terrain, ils ont très vite compris la nécessité de cette formation.

En relation commerciale et services aux voyageurs

Enfin, nous les formons à la relation commerciale et aux services aux voyageurs. Il s'agit d'abord d'acquérir la connaissance du réseau et de nos produits, avec les titres de transport et leurs conditions d'utilisation, et ensuite de travailler la relation interpersonnelle : mieux se connaître soi-même, comment s'exprimer, comment gérer une situation pouvant devenir critique avec un client. S'ajoute à cela un module sur la connaissance de la RATP, de ses enjeux et de son environnement.

Le port de la tenue

Durant la formation à Noisiel, nous essayons d'insuffler un esprit d'entreprise fort. Un des moyens est d'exiger le port de la tenue, ce qui facilite leur intégration et consolide leur projet professionnel. Être embauché à la RATP, service public, peut être vécu par certains comme une vraie consécration, et pour d'autres, c'est devenir complètement Français. Mais le port de la tenue n'est pas toujours bien admis. Il nous faut alors approfondir le motif de la réticence, car il faudra bien qu'ils finissent par l'accepter. Finalement cela nous aide à ce qu'ils rentrent complètement dans le personnage.

La constitution des groupes

Nous recrutons 200 jeunes par an, ce qui représente six promotions de 32 jeunes. Un test nous permet d'identifier de façon fiable quel est leur profil d'apprentissage et de raisonnement. C'est en fonction des résultats de ce test que nous les répartissons en deux groupes de 16. Dans le premier, nous réunissons des jeunes pas très sûrs d'eux, assez lents dans leur compréhension, ou qui ont besoin d'accompagnement. Ce sont les "diesels" : longs à l'allumage, ils sont bons dès qu'ils sont lancés. C'est avec eux que nous avons le plus gros taux de réussite et de satisfaction, et comme ils ont besoin d'être aidés et rassurés, c'est aussi très valorisant pour les formateurs. Très matures en général (on y retrouve les jeunes mamans et les jeunes papas) l'intégration est pour eux un véritable enjeu.

Dans l'autre groupe, on retrouve les plus jeunes et immatures (nos fils et filles d'agents), aux projets pas très bien consolidés, des intelligences vives mais pas forcément mises à profit pour se former ou se qualifier, des gens à qui il faudra toujours donner du sens. Pour eux les alternances sur le terrain sont indispensables et nous avons besoin de tuteurs pour travailler avec eux. Au centre de formation, le rôle de formateur est à la limite de celui d'éducateur.

Auparavant nous ne tenions pas compte des différences de profil pour constituer les groupes, et nous avons dû gérer des bagarres. Pour les éviter, il ne faut pas mettre, dans un même groupe, la jeune maman qui a des difficultés financières, doit s'occuper de son enfant le soir et n'est pas venue là pour s'amuser mais pour se former à un métier, et le petit jeune, toujours chez papa et maman, sans projet professionnel consolidé, complètement immature et dont la paie lui sert d'argent de poche. Les mettre ensemble en formation risque de faire des étincelles, et nous ne sommes pas là pour gérer cela. Par ailleurs, les formateurs ne vont pas

utiliser les mêmes outils pédagogiques pour les amener au résultat que nous nous sommes fixé.

Parce que les enjeux sont forts, les formateurs savent identifier et traiter les inévitables tensions qui se produisent dans les groupes. Notre rôle est aussi d'intervenir pour limiter l'influence de ceux qui auraient tendance à y mettre la zizanie ou perturber leur fonctionnement. Il arrive que nous nous en séparions si nous avons perdu tout espoir de les voir changer d'attitude.

Une pause dans le tronc commun

Les jeunes ont signé un contrat de travail et ont donc droit à des congés payés. Deux semaines de pause sont insérées après la quinzième semaine du tronc commun, un moment où ils sont vraiment fatigués et où les projets sont, soit consolidés, soit remis en question. C'est donc bien qu'ils aillent se ressourcer. Nous en profitons pour procéder, au cours de réunions entre les formateurs du centre et les tuteurs de Bus et de Métro, à une évaluation intermédiaire des progrès accomplis et à la prévision d'actions correctrices à mettre en œuvre.

Mais il arrive que certains contrats soient arrêtés à ce moment-là. Parmi nos règles strictes, il y a la ponctualité, un mot que beaucoup de jeunes ne connaissent pas. Quand ils sont en retard, ce n'est jamais de leur faute, mais généralement celle des transports en commun. Nous savons oublier les retards dus à une paralysie exceptionnelle du trafic routier ou ferroviaire, mais nous ne tolérons pas les retards réguliers de cinq minutes. Les jeunes doivent apprendre à s'organiser et prévoir leur temps de trajet avec une marge suffisante. Ceux à qui il n'a jamais été demandé d'avoir cette rigueur-là, ont besoin de temps pour l'acquérir. Cela dit, il arrive qu'un jeune qui a toujours été à l'heure commence à être en retard de quelques minutes, ou se met à cumuler des absences d'une journée plus ou moins justifiées. Cela mérite un entretien, car il est clair que quelque chose ne se passe pas bien.

C'est le cas par exemple quand un futur machiniste n'a plus qu'un point sur son permis de conduire ou qu'il se l'est fait retirer. Sachant d'avance que son contrat avec la RATP ne sera pas renouvelé dans ces conditions, il ne s'en va pas forcément de lui-même, parce que la formation est rémunérée. Mais les formateurs nous signalent qu'il ne participe plus, qu'ils l'ont perdu.

Autre exemple : certains animateurs agents mobiles en formation qui étaient plutôt dans la catégorie des fraudeurs, ont quelquefois eu affaire à des contrôleurs. Or, d'un seul coup, ils doivent le devenir eux-mêmes. Dès qu'ils accompagneront une équipe de contrôle, certains verront les contrôleurs d'un autre œil – ils ne cassent pas que du jeune, ils ne sont pas là que pour verbaliser, ils savent écouter –, et donc se rassureront en se disant qu'ils sont finalement capables d'assurer cette fonction, mais certains autres prendront conscience que ce ne sera pas possible pour eux, et cela se ressentira dans leur comportement.

Quand de tels signes nous font penser que leur projet va à vau-l'eau, nous discutons avec eux pour y voir plus clair. S'il le faut, nous les accompagnons gentiment vers l'arrêt du contrat, ce que nous arrivons à faire assez bien.

Le tronc commun est donc utilisé pour valider leur projet et n'envoyer en formation spécifique au métier que ceux qui nous semblent vraiment capables de réussir.

La formation spécifique

Cette seconde partie de la formation, spécifique au métier, va elle aussi durer six mois, mais ne commence qu'après deux autres semaines de congés.

Notre école interne de conduite formant très bien les futurs machinistes receveurs, tant du point de vue théorique que pratique, par petits groupes de 4 accompagnés d'un formateur sur un bus à double pédalage, nous n'enregistrons que très peu d'échecs lorsqu'ils passent leur permis D. Pour l'obtenir il leur suffit en effet d'être capable de conduire un bus pendant 20

minutes devant un inspecteur et sans voyageurs. La qualification consiste à assurer un service entier (7 heures de conduite), seuls avec un tuteur et sans double pédalage, donc de rester concentrés pendant tout ce temps-là. Nous ne parvenons pas à les qualifier tous, l'attention de certains devenant diffuse bien avant les 7 heures, ce qui est admissible au début de la formation, mais pas à la fin. Après quatre semaines sur le terrain, les tests de qualification sont effectués par les formateurs, en circulation réelle, avec des clients à bord. Ils reprennent évidemment le volant au moindre signe de fatigue du candidat machiniste, mais cela s'avère extrêmement rare lorsqu'il s'agit du test final.

La formation spécifique des animateurs agents mobiles est, quant à elle, décomposée en trois volets : le premier concerne l'accueil, la vente et les services ; le second la gestion des lieux ; le dernier la maîtrise du territoire. Elle se déroule également en petits groupes de 10 à 12, en alternance avec des périodes sur le terrain.

L'obtention de la qualification

À la fin de la formation spécifique, une commission de qualification se réunit, composée des tuteurs coordonnateurs, des formateurs du tronc commun que je représente et de ceux de la partie spécifique, et nous refaisons le film. Nous donnons les résultats de l'évaluation finale du tronc commun incluant la validation ou non par l'Éducation nationale de l'accès au niveau V, et sur la relation de service, ce sur quoi nous mettons vraiment l'accent. Puis les collègues de la partie spécifique donnent, pour les machinistes receveurs, les résultats de l'obtention du permis D validé ensuite sur ligne durant 7 heures, et pour les animateurs agents mobiles, les résultats obtenus lors de la validation, par le centre de formation, de leurs trois volets. Pour obtenir la qualification, chacun des volets doit être noté au moins 10 sur 20, avec une moyenne minimum de 12 sur 20 pour les trois. Les alternances terrain donnent lieu à des commentaires, et s'ils sont eux aussi positifs, la qualification devient possible.

Ensuite, le responsable des ressources humaines du centre bus ou de la ligne de métro ou du RER va considérer d'autres critères complémentaires, à savoir la ponctualité, le présentisme, la relation avec les collègues et la hiérarchie, et ne prendra la décision finale de recruter que si toutes ces exigences sont satisfaites.

Résultats de la formation

En considérant les jeunes qui ont signé un contrat et ceux qui seront embauchés, nous observons un taux de réussite qui se situe, selon les années, entre 75 et 77 %.

Si on ne compte que ceux qui ont été présents du début à la fin de la formation, le taux de réussite final se situe aux alentours de 88 %, sachant que des promotions fonctionnent parfaitement et d'autres moins bien. Dans chaque promotion, un groupe atteint quasiment 100 % de réussite, alors que l'autre est plus ou moins loin derrière. L'effet de groupe existe donc incontestablement, des éléments moteurs faisant finalement pencher la balance dans un sens ou dans l'autre.

DÉBAT

Maturité et compétence

Un intervenant : *Dans la conception de ce programme de formation, votre priorité a-t-elle été de donner une maturité aux gens ou au contraire une compétence technique ?*

Patricia Le Berre : L'objectif principal du tronc commun est de préparer psychologiquement les jeunes à aborder la technique. Par exemple, quand nous recrutons quelqu'un pour assurer nos cours de mathématiques, nous lui précisons bien qu'il s'agit surtout de montrer, en partant des problèmes quotidiens auxquels les jeunes seront confrontés, en quoi les mathématiques vont leur servir dans l'exercice de leur métier. Il ne s'agit pas d'être un professeur s'adressant comme au lycée à des adolescents, mais un formateur accompagnant des adultes ayant signé un contrat de travail. Pour le français, c'est dans le même esprit que nous travaillons sur des textes de la RATP, et les exercices de rédaction concernent des situations que les jeunes ont vécues au cours de l'alternance sur le terrain. Pendant le tronc commun, tous nos apprentissages ne sont que des prétextes pour "donner du sens" et les préparer à devenir des professionnels.

Nous travaillons aussi l'autonomie. Pendant les trois premiers mois nous sommes très présents, les formateurs, les tuteurs et moi-même, puis nous les lâchons petit à petit pour qu'ils fassent leur propre expérience.

Du reste, dans la phase de formation technique qui suit le tronc commun, les formateurs ne se préoccupent plus des aspects psychologiques. Ils se comportent plutôt comme des managers, c'est-à-dire sans se poser la question de savoir pourquoi une faute a été commise : ils la notent et la sanctionnent. Pour les jeunes, la transition est donc parfois difficile entre ces deux phases de leur formation.

Des échanges d'expérience

Int. : *Le problème est évidemment général de devoir pallier les carences de la formation initiale et les défaillances parentales dans l'éducation des jeunes. Avez-vous fait connaître votre dispositif à d'autres formateurs du secteur public ou du secteur privé ?*

P. L. B. : Il m'arrive de témoigner sur le tutorat dans des entreprises qui le mettent en place, et nous communiquons aussi sur notre dispositif dans la revue *Projets et Entreprises*.

Int. : *Êtes-vous en relation avec d'autres entreprises de transport public en France ou à l'étranger, pour des apports réciproques et des échanges d'expérience ?*

P. L. B. : Un service de la RATP régit tous nos contacts sur le transport et la relation de service, et en particulier nos visites régulières de métros à l'étranger, Bruxelles, Londres, etc. Nous avons également l'occasion d'échanges intéressants lors du congrès annuel de l'Union internationale des transporteurs publics. J'ai du reste été invitée à faire une conférence sur la relation de service à la clientèle, lors du congrès qui aura lieu en mars 2009.

Un malaise dans les stations

Int. : *La suppression de personnel dans les stations du métro traumatise les voyageurs qui, souvent en plein courant d'air, peinent à se servir des automates pour acheter leur titre de transport, alors même que, juste à côté, un agent est parfois derrière sa vitre à ne rien faire.*

P. L. B. : La RATP n'a pas supprimé de personnel dans les stations. Les agents en place ont été déchargés de la vente des titres de transport sauf dans celles où les flux de voyageurs sont massifs, afin de pouvoir assumer leurs autres fonctions. Certains d'entre eux pensent comme vous qu'on va les supprimer, mais l'avenir est entre leurs mains, car nous les invitons au contraire à enrichir leur rôle en se comportant comme de vrais animateurs et des gestionnaires de la station. Cela commence par ne pas laisser leur vitre fermée lorsqu'ils se trouvent au guichet d'information. Les clients doivent sentir qu'ils sont là pour les aider, par exemple en

leur faisant une démonstration s'ils ne parviennent pas à utiliser l'automate, voire à leur vendre leur titre de transport en utilisant la machine classique, car cette machine existe toujours dans toutes les stations, ne serait-ce qu'en cas de panne des automates.

Nous sommes dans une phase intermédiaire où tous les agents doivent adopter les attitudes souhaitées par l'entreprise dans la relation avec les clients, et pas seulement les jeunes et leurs tuteurs qui y ont été formés dès 2008. C'est justement l'objet du colloque que je vais animer en mars prochain.

Un changement chez les machinistes

Int. : *Certains machinistes semblent ne connaître que la ligne qu'ils desservent et par exemple ne savent pas dire à quel endroit s'arrête un bus de correspondance. Y a-t-il un module de formation permettant de combler cette lacune ?*

P. L. B. : La formation traditionnelle des machinistes est essentiellement technique, avec un niveau d'information sur l'environnement assez limité. Mais on sait reconnaître ceux qui sont passés par un contrat de professionnalisation parce qu'ils ont à la fois une bonne connaissance de leur propre réseau et de leur clientèle, et une propension à renseigner les autres. Comme le machiniste doit veiller à ce que le voyageur valide son titre de transport, il doit le regarder quand il monte dans le bus, ce que les machinistes n'ont jamais fait auparavant. Mais la rotation corporelle nécessaire à ce regard ne pose aucun problème aux jeunes qui en profitent pour échanger volontiers quelques mots avec les clients.

La tenue

Int. : *Vous avez utilisé le mot tenue, mais pas celui d'uniforme. Ce mot est-il volontairement évité ?*

P. L. B. : Nous parlons de tenue, car ce mot convient mieux à la relation de service. Celui d'uniforme évoque une entreprise plus militaire, plus hiérarchisée, plus stricte et rigide, comme l'a été la RATP depuis son origine, que nous le voulions ou non. La dernière tenue a gommé la notion d'uniforme, avec notamment l'abandon de la casquette, ce qui a provoqué un tollé des contrôleurs craignant de perdre ainsi leur autorité ! Cela va de pair avec l'abandon du mot "usager". Nous parlons maintenant de voyageurs ou de clients.

La relation client est une organisation désormais mise en place à tous les niveaux de l'entreprise. Ainsi, je suis moi-même prestataire de services vis-à-vis de mes clients que sont les départements Bus, Métro et RER, en leur proposant une formation qui doit leur convenir ainsi qu'aux jeunes eux-mêmes. Pour m'assurer qu'elle donne satisfaction aux uns et aux autres, je leur demande régulièrement de l'évaluer.

Prévention et sécurité

Int. : *Certaines banlieues sensibles ont inventé les "grands frères" comme auxiliaires éducatifs. Dans le même esprit, est-il prévu des auxiliaires aux machinistes ?*

P. L. B. : Les centres bus ont mis en place des responsables pour la prévention et la sécurité. Ils ont justement en charge les relations avec l'environnement. Ils créent des équipes qui interviennent dans les collèges et les lycées pour expliquer aux jeunes le "savoir voyager", ainsi que le rôle des uns et des autres. Nous espérons qu'après avoir écouté un machiniste en tenue, venu leur expliquer comment voyager dans le respect des autres voyageurs et sans dégrader le matériel, et ce qu'est son métier, ils vont le respecter lui aussi. Ces responsables sont également en relation avec les plateformes de "mobilisation emploi", et travaillent en collaboration avec des associations locales quand des difficultés ponctuelles surgissent.

Quand les recalés se représentent

Int. : *Vous avez parlé d'un taux de réussite de 75 %. Est-ce que ceux qui n'ont pas été retenus ont quand même pu tirer profit du temps passé chez vous pour se valoriser ailleurs ?*

P. L. B. : Je n'ai jamais fait d'enquête à cet égard, mais j'espère que oui. Quand nous décidons de ne pas garder quelqu'un, nous lui en expliquons la raison quelle qu'elle soit, dans l'espoir qu'il comprenne pourquoi un employeur ne peut pas se satisfaire de son comportement ou de sa prestation. Après cela, il entend ou pas.

Certains reviennent deux ou trois ans plus tard frapper à la porte de la RATP. Ils ont mûri et peut-être consolidé leur projet professionnel. S'ils n'avaient pas fait l'objet chez nous de griefs définitivement réhabilitaires, ils sont alors assez souvent embauchés, mais sans repasser par un contrat de professionnalisation.

Améliorer notre jugement

Int. : *Quand vous les incitez à dire non à leurs parents, les aidez-vous à le faire ?*

P. L. B. : Oui, à travers des entretiens. Soyons clairs. Nous ne recrutons jamais des jeunes pour nous en séparer, mais je ne pleure pas sur le pourcentage de ceux que nous n'avons pas gardés.

D'année en année, nous affinons notre capacité à détecter les cas où nous devons arrêter un contrat. Il faut savoir qu'à l'issue de l'année de formation, ils signent un nouveau contrat pour une année d'essai, que nous appelons l'année de commissionnement. S'ils ne sont pas embauchés à l'issue de cette année-là, je consulte mes notes pour me demander à côté de quoi nous sommes passés. Ces cas sont très rares, fort heureusement, mais nous essayons d'en tirer des enseignements et d'améliorer ainsi notre jugement lorsqu'il s'agit de décider la reconduction d'un contrat ou son interruption.

À propos des tuteurs

Int. : *Les tuteurs le sont-ils à plein temps, éventuellement dans l'attente d'un autre poste ?*

P. L. B. : Les tuteurs peuvent l'être à plein temps, mais sans être pour autant détachés, car il s'agit toujours d'une mission complémentaire à celles du poste qu'ils occupent. À partir de ce principe, plusieurs cas de figure sont possibles. Par exemple, certains se sont portés volontaires pour être tuteur et décident de ne pas renouveler l'expérience, mais c'est rare. Comme les tuteurs le sont généralement d'une année sur l'autre, nous en sommes très satisfaits parce qu'ils accumulent de l'expérience dans l'exercice de cette activité.

Int. : *Cette mission fait-elle l'objet d'une rémunération matérielle ou symbolique ?*

P. L. B. : Nos partenaires sociaux avaient souhaité, lors de l'élaboration du protocole, que la mission de tuteur donne lieu à une prime. Mais nous avons négocié pour qu'elle soit plutôt prise en compte dans l'évolution de leur carrière. Il n'y a pas de prime, mais un échange fort sur leur mission de tuteur lors de l'entretien annuel d'appréciation et de progrès qu'ils ont avec leur responsable hiérarchique. Être tuteur est donc un des éléments pris en compte pour décider de l'avancement des agents.

Int. : *Avez-vous la possibilité de donner votre avis sur la prestation des tuteurs ?*

P. L. B. : Oui, mais jamais auprès de leur responsable hiérarchique. Mon interlocuteur est le responsable des ressources humaines de chaque unité. Quand les choses se passent bien, je ne me prive pas de le dire, mais dans le cas contraire, je m'exprime aussi, car il faut savoir ne pas renouveler une expérience malheureuse de tutorat.

Le climat de confiance

Int. : *Comment les jeunes peuvent-ils être sincères sur leur projet professionnel puisqu'ils ont déjà signé un contrat avec vous et qu'ils savent que vous essayez de mesurer l'adéquation de leur projet avec le vôtre ? Cette relation contractuelle peut les empêcher de se livrer.*

P. L. B. : Bien sûr, au début, ils ne nous font pas confiance. On peut effectivement arriver au jury de la fin du mois d'essai sans qu'ils se soient révélés. Les jeunes recrutés sont sur la réserve et ils observent. On ne sait pas grand-chose sur ceux que l'on garde à la fin du mois d'essai. Mais dès qu'ils sont validés pour les onze mois suivants, ils commencent à s'ouvrir davantage. C'est souvent le tuteur qui parvient à établir un climat de confiance, car il est plus proche des jeunes, mais certains ne s'ouvrent pas vraiment pendant l'année de formation. C'est cependant très rare, parce que le naturel ne tarde pas à revenir au galop.

Int. : *Dans les écoles on réunit habituellement les parents parce qu'ils peuvent jouer un certain rôle dans le dispositif de formation des jeunes. L'avez-vous envisagé ?*

P. L. B. : C'est l'inverse que je fais : je coupe le cordon. Je veux vraiment les considérer comme des adultes qui rentrent dans le monde professionnel, et non comme de grands adolescents encore en formation. Évidemment si les parents m'appellent je vais les écouter, mais je ne peux les considérer comme des intermédiaires. Si nous sommes amenés à devoir résoudre une situation difficile concernant un jeune, c'est avec lui, et seulement avec lui, que nous en discutons. Pas avec ses parents.

Le coût de la formation

Int. : *Qu'en est-il du coût de cette formation pour votre entreprise ?*

P. L. B. : L'AGEFOS PME – un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) – nous rembourse la formation à raison de 9,15 euros de l'heure par personne formée, ce qui nous permet de financer les frais, mais la rémunération des jeunes reste entièrement à notre charge.

Le suivi individuel en formation

Int. : *Avez-vous fait un accompagnement individuel formalisé sur les dimensions de comportement et de socialisation ?*

P. L. B. : Nos jeunes ont chacun leur carnet individuel de suivi sur lequel sont inscrites leurs notes quand ils sont au centre de formation, et des évaluations sur leurs connaissances et sur leur comportement quand ils sont sur le terrain. Si un comportement déviant est identifié, il est noté dans un cadre spécial de ce carnet, avec mention des résultats d'un entretien de progrès au cours duquel un plan d'action est décidé pour redresser la situation. La personne concernée doit signer ce plan, et on se revoit régulièrement pour évaluer les progrès réellement accomplis au fil du temps.

D'une façon générale, un point individuel est fait à la fin du mois d'essai et au milieu du tronc commun, et s'il se passe entre-temps des faits marquants, ils donnent lieu à des entretiens soit avec moi, soit avec le responsable des ressources humaines en présence du tuteur.

Un recrutement diversifié

Int. : *Vous diversifiez votre recrutement au niveau des personnels de niveau V, mais la RATP recrute-t-elle aussi des cadres dans les minorités, c'est-à-dire parmi les personnes originaires de l'Afrique, du Maghreb, de l'Asie, de l'Europe de l'Est, qui représentent 10 % de la population française ?*

P. L. B. : La RATP a signé la charte de la diversité et c'est encore plus vrai au niveau des cadres dès lors qu'ils maîtrisent bien la langue française. Nous recrutons sur des critères de

qualités, de compétences et de diplômes, mais sans considérer l'origine des candidats. Cette diversité est une réalité qui peut s'observer chez les jeunes cadres montants de l'entreprise.

Une activité passionnante

Int. : *Êtes-vous à l'origine de ce dispositif de formation ou vous a-t-il été proposé de le conduire ?*

P. L. B. : Ce dispositif s'inscrit dans l'évolution constante des actions de formation de la RATP. Il a reçu le soutien d'Anne-Marie Idrac, alors qu'elle était PDG de la RATP, et il est porté par Josette Théophile, directrice générale des ressources humaines de l'entreprise. Le cadre de ce dispositif est assez large, et les initiatives y sont encouragées, ce qui m'a permis de m'investir pleinement dans cette activité tout en y mettant ma touche personnelle.

Présentation de l'oratrice :

Patricia Le Berre : est entrée à la RATP en 1979, a exercé vingt ans à l'exploitation au RER et au métro, comme agent de maîtrise, puis formateur et responsable des ressources humaines sur la ligne 1 ; elle est responsable pédagogique depuis dix ans sur le dispositif des contrats de professionnalisation et en charge des séminaires d'intégration de tous les opérateurs de l'entreprise quel que soit le métier exercé.

Diffusion mars 2009