



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH  
du mercredi 09 avril 2008 au campus du CNIT Paris-la Défense  
sur le thème :**

## **« INNOVATION SOCIALE ET CONDUITE DU CHANGEMENT : L'EXEMPLE DE LA RATP »**

Conférence présidée par Jean-Marie PERETTI

La RATP sur un thème, telle que l'innovation sociale, dispose d'une légitimité particulière ayant été innovante depuis de nombreuses années sur plusieurs grands sujets ressources humaines et management.

Le club ESSEC RH a eu le grand plaisir d'accueillir pour animer cette conférence :

- **Josette THEOPHILE, Directeur Général Adjoint de la RATP**

À l'occasion de son intervention, Josette Théophile évoque, outre la dynamique globale de conduite du changement initiée il y a plusieurs années déjà, quelques-unes des initiatives sur lesquelles la RATP a été à la fois précurseur et originale, parmi lesquelles, la diversité et la gestion des conflits.

\*\*\*

Josette THEOPHILE rappelle que la RATP est une grande entreprise de transport et de services. Sixième groupe mondial, la RATP compte 45 000 salariés dont 60% dans les métiers du service et de la conduite, 25% dans la maintenance courante ou patrimoniale, 5% en ingénierie (important pour la réputation du groupe précise-t-elle), et 10% en gestion. L'entreprise produit 5% de son chiffre d'affaires - et 10% de son résultat - à l'étranger (notamment grâce à l'ingénierie). Enfin, la RATP est au service de neuf millions de voyageurs par jour.

L'histoire du groupe est marquée par trois grandes formes d'innovation sur le plan social :

1. La réforme de Christian Blanc : la décentralisation des années 90.
2. Les mesures de prévention et de gestion des conflits lancées en 1996
3. Le plan d'entreprise par une démarche participative (2008-2012)

### **1. La réforme de Christian Blanc dans les années 90 :**

Christian Blanc arrive à la fin des années 80, dans une entreprise marquée par sa diarchie au sommet, et fatiguée après les grandes grèves de la maintenance en 89.

Ses deux ambitions :

- Mettre le voyageur au cœur des préoccupations
- Mettre en œuvre le service minimum – *mais il n'obtiendra pas le soutien de l'Etat à cette époque*

Ainsi, il réalise un « Big Bang », préparé en six mois et annoncé en 48h : il ramène la hiérarchie de onze à trois niveaux et crée une vingtaine de départements. Pour décentraliser, il transfère des leviers de décision vers quatre-vingts unités opérationnelles (par exemple une ligne de metro, un Centre - bus...). Ces unités acquièrent l'exercice de la politique globale.

Josette THEOPHILE souligne que cette organisation décentralisée perdure aujourd'hui. Christian Blanc est parti en 93, mais le Président Bailly, le « transformateur consensuel », avait continué sa démarche.



Josette THEOPHILE est arrivée à la RATP en 90. Elle se souvient que l'encadrement avait une forte conscience qu'il fallait changer d'où le succès de ce projet.

À cette époque, la direction du personnel a éclaté en trois départements dédiés:

1. au dialogue avec les syndicats
2. au potentiel humain et à la formation
3. à la prévoyance et les retraites

En 1998, ces trois départements fusionnent à nouveau sous le nom « **gestion et innovation sociale** ». Josette THEOPHILE se rappelle qu'il fallait trouver un nom qui ne crée pas de hiérarchie entre ces services alors même que l'on parlait beaucoup des retraites à cette période. Finalement, cette appellation est devenue la finalité des ressources humaines à la RATP.

## 2. Les mesures de prévention et de gestion des conflits lancées en 1995 jusqu'à aujourd'hui :

En 1995, la RATP se retrouve être le théâtre d'un affrontement avec l'Etat sur le thème des retraites. Tout le monde sort meurtri de ces grandes grèves, même les organisations syndicales qui avaient plutôt suivi que géré ce mouvement. Une littérature décrivant comment se passer du métro fait aussi surface à cette période. La RATP décide donc de reconstruire la confiance des voyageurs, dont la priorité est claire : la régularité, la fiabilité.

Le droit syndical n'avait pas changé depuis les années 70. En 1995, la RATP formalise « l'alarme sociale », étape précédant le préavis de grève, aujourd'hui bien connue et stabilisée. Cela s'est très vite développé, et le volume des préavis et des perturbations ont été divisés par cinq.

D'autres facteurs expliquent ce succès. D'abord les nouvelles générations n'ont plus les mêmes comportements. En outre, une nouvelle politique contractuelle est mise en place, qui aboutit à la signature d'une trentaine d'accords par an pour anticiper les conflits qui se répètent. Enfin, le management est de plus en plus présent, ce qui permet de dénouer les problèmes sur le terrain.

Selon Josette THEOPHILE, cette période a montré qu'il est beaucoup plus efficace de se réunir que d'entrer en conflit pour trouver des solutions. Les mentalités ont changées progressivement.

## 3. Le plan d'entreprise via une démarche participative (2008-2012) :

Pour 2008 et 2012, le Président Mongin lance un plan d'entreprise qui s'appuie sur tout le personnel.

En 2007, pendant six mois, cinquante groupes, intermétiers et intercatégories, se sont réunis autour d'une question : *Quelles devraient être les priorités de la RATP pour la période 2008-2012 ?* Ils avaient à leur disposition des bases de données sur l'entreprise, les réglementations européennes, des descriptions des concurrents, et le site de la RATP.

Passé l'étonnement vis-à-vis de cette démarche de consultation, les groupes ont dégagé des axes prioritaires, dont cinq principaux ont été retenus.

Au deuxième semestre 2007, la direction a lancé une nouvelle démarche participative à l'attention de tous les salariés cette fois pour définir des priorités d'actions par rapport à ces cinq axes. Elle a reçu 15 000 contributions avec une très forte convergence des propositions. Vingt-deux chantiers prioritaires ont été retenus, avec pour chacun un pilote et un animateur désignés.

## DEBAT AVEC LE PUBLIC :

- **Quelle a été la perception de l'encadrement intermédiaire par rapport à cette démarche participative ?**

**J.T :** Ils se sont impliqués dès le début, mais en montrant leur scepticisme quant à la suite. Aujourd'hui, ils ont pu voir des retombées. Parce qu'ils se sont sentis écoutés, leur parole s'est libérée. Mais, ils nous attendent encore sur les nouveaux objectifs. La direction doit être à la hauteur des attentes qu'elle a suscitées.



- **Les cinq axes dégagés auraient-ils pu être trouvés par le top management ?**

**J.T :** Oui, mais sans doute avec un contenu plus lissé et moins concret. Les jeunes ont une vision plus audacieuse ! Josette Théophile cite les cinq axes stratégiques retenus :

1. *Innovation du service client* : fidéliser les voyageurs, convaincre des élus
2. *Stratégie de croissance* : revenir dans le top 5 mondial
3. *Performance économique et financière* : + 2% de productivité par an, un milliard d'euros d'investissement par an.
4. *Intégration et transversalité*
5. *Valorisation des RH* : une gestion plus individualisée, avec des modalités pour mesurer les vraies performances des personnes.

- **Pourquoi la transversalité est considérée comme une innovation sociale ?**

**J.T :** Quand on pousse la décentralisation jusqu'au bout cela peut aboutir à l'isolement et la balkanisation. La transversalité est positive dans ce contexte. Josette Théophile souligne que la compétitivité de la RATP sur les marchés internationaux est due à un triple savoir-faire unique : l'ingénierie, l'exploitation et la maintenance.

Montrer que la transversalité est meilleure pour le voyageur et moins chère pour la collectivité (et il faut que ce soit le cas, précise-t-elle) est un enjeu très fort pour le groupe. Cela suscite encore des résistances et demande beaucoup de travail, mais c'est d'autant plus légitime depuis les derniers règlements européens sur les transports.

Elle ajoute que la jeune génération, pour qui la décentralisation est un état de fait, regrette qu'il n'y ait pas plus de transversalité.

- **Quand la SNCF reprend une ligne RER RATP (RER B par exemple), il y a souvent des perturbations à l'interconnexion pourtant le voyageur ne sait pas pourquoi...**

**J.T :** Cela fait partie de l'innovation du service client.

Chaque situation est à étudier au cas par cas : par exemple au sud et au nord de la ligne B, les causes des troubles sont différentes. Au nord, il n'y a pas de ligne dédiée alors qu'au sud si.

En outre, la SNCF et la RATP n'ont pas les mêmes modes de management : il n'y a pas de patron sur le terrain à la SNCF, alors que les conducteurs RATP ont un encadrement dédié. Elle ajoute que la relève de conducteur RATP/SNCF à Gare du nord devrait être supprimée en mars prochain. Elle souligne que la relève de conducteur existe ailleurs, au Japon notamment, sans créer de retard pour le voyageur.

- **Dans cette démarche participative, quelle est la place des voyageurs ?**

**J.T :** La RATP mène des rencontres régulières avec des associations de consommateurs. Les voyageurs ont participé de cette façon, mais ce ne sont pas les mêmes enjeux. Elle cite les priorités des voyageurs : régularité, ponctualité (surtout pour les bus), confort, et informations.

La RATP tient aussi un « baromètre des élus » en consultant les maires d'Ile de France.

- **Et les syndicalistes ?**

**J.T :** Ils ont participé en tant que membre du personnel, puis les organisations syndicales ont été consultées et ont signé en amont un accord de méthode.

- **Est-ce que cela a changé l'ambiance dans l'entreprise ?**

**J.T :** C'est difficile à dire car on manque de recul. Mais, il semble y avoir un sentiment de prise en compte, et une dynamique d'échange avec l'encadrement de proximité s'est mise en place. On a eu un signe de l'implication du personnel : le plan a été présenté puis directement mis en œuvre... d'habitude c'est plus lent précise-t-elle.



- **Est-ce que la RATP investit dans l'accompagnement des managers pour qu'ils réussissent ?**

*J.T :* Oui, de plusieurs façons. On investit dans l'intégration et la formation pour tous les nouveaux nommés, et on réunit régulièrement les managers autour de la stratégie d'entreprise. Il y a aussi des ateliers sur l'animation d'équipes. Des directeurs d'unité opérationnelle (20 personnes par an) suivent un programme avec une ouverture à l'international. Une gestion personnalisée a été mise en place pour les cadres supérieurs.

Par ailleurs, un des chantiers prioritaires est de renouveler l'attractivité de l'entreprise car la tension du marché va se faire sentir bientôt. Pour l'international, Il faut former des généralistes et les mettre dans des environnements à plus de risques.

- **Comment aviez-vous organiser les premiers groupes consultés ?**

*J.T :* Selon une organisation territoriale. Les groupes étaient composés d'une vingtaine de personnes et ils étaient animés par un cabinet externe pour des raisons évidentes : faciliter les échanges et objectiver les propositions.

**Corinne Forasacco conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.**

\*\*\*

## ***Des questions, des réactions ?***

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

**<http://www.essec-blog.fr>**