



## Conférence donnée lors de la session 2000 des Semaines sociales, « Travailler et vivre »

### Grand témoin : Jean-Paul Bailly<sup>1</sup>

Je vais essayer de vous raconter une histoire et un vrai témoignage, en essayant de l'organiser en fonction de ma vie professionnelle, qui a été entièrement consacrée à la RATP et au service public.

Je dois être un des rares cas, sinon le seul, d'un jeune ingénieur entré vers 25 ans dans une entreprise publique parce qu'il avait envie de travailler pour le service public et qui, vingt-cinq ans plus tard, en ayant fait toute sa carrière dans cette entreprise, s'y retrouve désigné comme président. Avec au fond un défi supplémentaire qui était de réussir pour l'entreprise, mais de réussir aussi pour les autres salariés et cadres de l'entreprise, pour montrer à l'extérieur qu'un président issu des rangs de l'entreprise pouvait réussir aussi bien, voire mieux, que quelqu'un qui était parachuté.

Je me suis toujours senti un devoir moral très fort vis-à-vis de l'ensemble des cadres de l'entreprise - pour lesquels un dirigeant ou un président choisi parmi les rangs de l'entreprise représentait une forme d'ouverture et d'espoir - de faire en sorte que cette porte reste ouverte, voire s'ouvre encore plus.

Si vous avez des questions sur ces aspects plus personnels, je serai toujours prêt à répondre, mais je vais plutôt vous parler de mon expérience professionnelle et de la manière dont évolue, dans une grande entreprise comme la RATP, le travail, la relation au travail. Et pour tout vous dire, quand on m'a présenté le sujet de cette session: «Travailler et vivre», j'ai trouvé que c'était un formidable sujet et un très beau projet de vie, qui n'a pas manqué de m'interpeller parce qu'aussitôt je me suis rappelé que, dans les années 50 ou 60, la RATP a pu servir de symbole à l'inverse, c'est-à-dire: «Travailler et non vivre.» Pour les voyageurs, ce qui caractérisait l'utilisation du métro de la RATP, c'était la fameuse formule: «Métro, boulot, dodo», ce qui est assez loin du projet de vie de «Travailler et vivre». Pour les agents, à peu près à la même époque, il y avait la chanson de Serge Gainsbourg, *Le poinçonneur des Lilas*, qui parlait de celui qu'on voit et qu'on ne regarde pas. Ce qui, en termes de relations de services et de qualité de vie au travail est tout un programme.

Je me suis dit que probablement à l'époque, malgré le caractère un peu caricatural ou réducteur de ces formules rapides et à l'emporte-pièce, il y avait forcément un fond de vérité. Aujourd'hui, ce que je voudrais essayer de vous démontrer, c'est qu'on est loin de ça, que les choses ont à mes yeux beaucoup évolué.

Je vais essayer d'organiser mon propos en trois parties: une première partie sur notre environnement, la nature et la finalité de notre activité, parce que je pense qu'on ne peut pas parler du travail si on ne dit pas un mot des conditions dans lesquelles il s'effectue; une deuxième partie sur le contenu des métiers et des compétences et leurs évolutions. Et enfin, un dernier volet qui concerne la relation au travail.

---

<sup>1</sup> Président de la RATP

Je crois qu'avant d'en venir au travail proprement dit, on ne peut bien le comprendre et l'interpréter que si on a vraiment à l'esprit les mutations de l'environnement et le contexte dans lequel on vit. Comment se traduit cette relation au travail et ce contexte ? D'abord par un certain nombre d'évolutions, la plus spectaculaire d'entre elles étant les technologies. Ce n'est pas la seule, mais c'est la plus spectaculaire. Je vais vous en donner quelques exemples pour que vous en preniez la mesure: dans cinq ans, dans dix ans au grand maximum, plus un seul des métiers de l'entreprise ne ressemblera aux métiers d'aujourd'hui. Quand on considère le chemin parcouru entre les trains qui circulaient encore au début des années 80 - et qui étaient eux-mêmes des trains des années 30, les fameux trains sprague d'avant-guerre - et ceux qui circulent aujourd'hui, des trains totalement automatisés comme meteor, on voit à quel point le contexte est totalement transformé. Tout à l'heure, je dirai un mot de l'évolution des métiers dans des contextes automatisés où les métiers qui avaient un caractère répétitif et mécanique disparaissent au profit de métiers dans lesquels il y a une valeur ajoutée, en termes de relations de services et de relations humaines beaucoup plus importantes.

Tous les autobus sont totalement nouveaux. On voit renaître le tram, qui avait complètement disparu dans les années 30. Les techniques ont changé. Les nouveaux carburants, les nouvelles énergies, les techniques de l'information changent aussi totalement la relation de travail et la relation aux voyageurs. Nous avons aujourd'hui des techniques qui permettent de donner une information multimodale, c'est-à-dire sur tous les modes en même temps en temps réel, et bientôt sur tous les supports, c'est-à-dire sur place, aux points d'arrêt par exemple, mais aussi sur votre minitel, sur votre ordinateur, sur Internet, sur votre portable; vous aurez dans deux ou trois ans des informations personnalisées, en direct sur votre portable, pour vous dire quand arrive le bus qui vous intéresse.

Le monde va donc changer de manière extraordinaire et les métiers qui vont avec, et les exigences des voyageurs et des services aussi. Déjà, sur un certain nombre de lignes, le téléphone mobile est utilisable. Dans quelques années, il sera utilisable partout sur le métro. Les techniques pour contrôler et valider les billets vont changer. Il y aura partout de la télébilletique, de la télémonétique. Tous les systèmes magnétiques vont disparaître: tous les systèmes vont être des systèmes sans contact.

Et cela veut dire que tous les métiers correspondants vont changer. Les métiers de vente vont changer. Les métiers de contrôle vont changer. Les métiers de conduite vont changer. Les métiers de maintenance, avec le développement de tous les systèmes de télémaintenance, de télédiagnostic. Je pense que c'est quelque chose qu'il faut avoir en tête, et ce changement tend à s'accélérer. C'est un lieu commun de dire ça. Mais c'est quand même extraordinairement vrai. Quand on prend la nature des équipements, le tunnel dure cent ans, le matériel roulant quarante ans, le système de Télécom dix ans, et les générations de portables dix-huit mois. On a un phénomène réel de transformation et d'accélération qui pose de très importants problèmes d'adaptation de savoirs, de compétences, voire de comportements.

Une autre évolution, fondamentale, concerne la clientèle. Elle évolue beaucoup. Elle est d'abord de plus en plus mobile. La mobilité est en train de devenir un mode de vie. Ce n'est pas seulement une exigence pour aller d'un point à un autre; pendant que les gens se déplacent, ils veulent continuer à vivre. Ils veulent continuer à être en relation. Ils veulent continuer à avoir accès à des services. C'est quelque chose de très fort qu'on est amené à prendre en compte: on est amené à passer de ce qui était un transport de masse à un transport de plus en plus diversifié.

D'ailleurs, on peut donner quelques exemples. Juste après guerre, les déplacements entre le domicile et le travail représentaient 50% des déplacements de l'entreprise. Aujourd'hui, ils représentent moins de 25%. C'est dire que la formule métro-boulot-dodo

est largement dépassée, puisque moins d'un quart des gens qui prennent aujourd'hui le système sont dans un déplacement entre leur domicile et leur travail.

Il y a aussi des attentes de plus en plus individualisées, et ce n'est pas facile pour un transporteur qui reste un transporteur de masse de répondre à ces attentes de plus en plus individualisées. Mais grâce aux systèmes de tarification, grâce à la qualité de la relation de services avec le personnel, on peut répondre à ces attentes personnalisées. Aujourd'hui, il est clair que les seniors et les jeunes, par exemple, ont des attentes totalement différenciées par rapport à notre service, attentes qui vont beaucoup plus loin que d'être simplement transportés.

La ville évolue. Aujourd'hui, Paris n'est plus qu'une petite partie de l'agglomération. L'essentiel de la population habite en banlieue et l'essentiel des déplacements se fait en banlieue, là où précisément les transports en commun ne sont pas suffisamment présents. Il faut revoir la conception des transports en commun pour qu'ils soient véritablement au service de l'ensemble de l'agglomération et pas seulement au service du centre et de l'accès au centre.

La ville évolue aussi parce que, et ça joue beaucoup sur les métiers, elle est en train de se désynchroniser. Ce n'est plus du tout le travail qui rythme la ville. La ville est en train à la fois de se mondialiser et de vivre 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Il n'y a jamais eu autant d'activités le samedi, jamais autant d'activités le dimanche, jamais autant de monde en juillet et en août, avec les touristes, jamais autant d'événements. La ville n'est plus sur un rythme quotidien: elle est sur un rythme événementiel. Toutes les semaines, il y a des événements majeurs, parfois des événements très importants comme les JMJ ou la coupe du monde. On est sur un rythme d'événements permanents, et c'est ça qui fait battre le cœur de la ville maintenant. Ce n'est plus du tout le rythme quotidien d'alternance domicile-travail entre Paris et la banlieue.

Tous ces éléments-là ont des effets très importants sur la nature du service à offrir. Tout cela nous amène à redéfinir complètement la mission de l'entreprise. Il y a là un impact tout à fait décisif sur les métiers, les activités et le travail. Nous sommes amenés à passer d'une simple fonction de transport collectif - ce qu'on pourrait appeler des techniciens du déplacement - à une dimension de services soucieuse des attentes individuelles.

Cela se traduit par de nombreux aspects. D'abord la terminologie: le mot «usager» est progressivement abandonné, d'autant plus qu'avec les nouvelles technologies nous allons connaître individuellement tous nos clients, ce qui va aussi changer fondamentalement tous les métiers de l'entreprise. Nous allons passer d'une entreprise de transport de masse qui avait 4 millions d'usagers anonymes, à un transport individualisé - qui reste de masse, mais dont l'attention au client est individualisée - avec 4 millions de clients connus et individualisés avec lesquels nous pourrions avoir une relation personnalisée. Vous voyez comment, à travers cette dimension, les métiers et les attitudes dans l'entreprise vont changer.

Et puis une entreprise comme la RATP ne peut pas être seulement un transporteur. En tant qu'entreprise publique, elle est au cœur du rythme et de la vie de la ville. Donc, elle est aussi une actrice à part entière de la ville et une partenaire des collectivités territoriales. En ce sens, elle a un rôle commercial qui est de faire en sorte que les gens se déplacent dans la ville, mais aussi de donner accès aux services de la ville. Par exemple, dans deux ans, il y aura mille bornes internet dans le métro qui donneront un moyen d'accès formidable aux différents services de la ville.

Pour toutes ces activités, il va falloir du personnel, des agents pour être aux côtés des usagers, pour faire de la pédagogie, pour s'en occuper. On voit donc bien que les métiers traditionnels de vente vont devenir des métiers d'accueil, des métiers de pédagogie, que

tout ça va être une transformation extraordinaire et probablement plus intéressante du point de vue du contenu des métiers.

La RATPéa aussi un rôle économique: nous contribuons par le transport au développement du territoire. Ici ou là, un certain nombre de nouvelles infrastructures ont fondamentalement un rôle d'accompagnement des développements territoriaux.

Nous avons aussi un rôle social: on sent bien à quel point aujourd'hui un transporteur a un rôle important dans la cohésion sociale de la cité, pour faire en sorte qu'il y ait un certain nombre de quartiers qui restent bien desservis, qui restent reliés à l'ensemble de la cité et que ne s'ajoute pas un phénomène complémentaire d'exclusion par l'absence de transport ou de services dans des secteurs qui, déjà par nature, risquent de souffrir d'une forte exclusion.

Nous avons aussi un rôle d'aménageur, un rôle de prévention. Aujourd'hui, nous sommes conscients que la qualité des services que nous pouvons offrir à nos voyageurs passe par le bon fonctionnement de la ville et par un travail de prévention auprès des cités, auprès de l'Éducation nationale. Nous avons une centaine d'agents qui font de l'éducation civique urbaine dans toutes les classes d'Île-de-France pour expliquer aux enfants de CM2 et de sixième ce qu'est la ville, comment elle fonctionne, quels en sont les acteurs, pourquoi il y a des services publics, pourquoi il faut les respecter, pourquoi il est normal de les payer. Ça fait partie maintenant des métiers d'agents de l'entreprise.

Nous sommes aussi, bien sûr, un acteur culturel. Je n'oublierai pas ce point-là, parce qu'aujourd'hui ce rôle à la fois culturel et pédagogique est, je crois, plus important qu'il l'a jamais été.

Cela m'amène à vous dire que, dans ce contexte-là, les métiers et les compétences sont en train de changer complètement. Nos métiers d'exploitation, en particulier, ont longtemps été des métiers techniques. Aujourd'hui, dans toutes leurs dimensions, ils deviennent d'abord des métiers de relations de services. Nous avons des interrogations qui ont une certaine portée: lorsque nous recrutons et que nous formons un chauffeur de bus, est-ce que c'est un technicien du transport à qui on apprend la relation commerciale ou est-ce que c'est fondamentalement un communicateur urbain qui sait conduire un bus ?

Quel est le vrai métier d'un agent de service public à la RATP ? Savoir conduire un bus ? Savoir vendre un billet ? Savoir contrôler un billet ? Ou avoir avec l'ensemble des clients une relation positive qui est le cœur du savoir-faire ? Le cœur de l'attitude ? Le cœur du comportement ? Les gens doivent évidemment savoir faire les différents métiers techniques. Mais ce qui est le cœur du savoir-faire, ce qui est la justification profonde, le point commun aux différents métiers, ce qui d'ailleurs amène des éléments très positifs en termes de déroulement de carrière, de possibilités de s'adapter, de changer de métier technique tout en ayant la même qualité de relations de service, c'est quelque chose qui aujourd'hui nous amène à revoir assez complètement et nos procédures de recrutement et nos procédures de formation.

Dans nos procédures de recrutement, nous donnons beaucoup moins d'importance aux diplômes, beaucoup moins d'importance à un certain nombre de savoirs, notamment de savoirs techniques, et beaucoup plus d'importance à un certain nombre de comportements et de capacités de s'adapter à des comportements et à des attitudes. Ce qui veut dire que les métiers qu'exercent les gens sont de moins en moins cadrés par des réglementations. C'est parfois difficile parce que ce que je dis est vrai de tous nos métiers, sauf du métier de conduite ferroviaire. Dans la conduite ferroviaire, il n'y a pas de doute, la règle de base - je sais qu'il y a dans la salle quelques cheminots - reste l'obéissance passive à la signalisation, ce qui est tout sauf une attitude de service ou de

management. Mais en dehors de cette exception, tous les métiers s'organisent autour de plus d'initiatives et de plus de confiance *a priori*.

Prenons le métier qui est probablement le plus difficile et celui qui évolue le plus dans l'entreprise, tant son environnement change, celui du chauffeur de bus. Il doit gérer non seulement le problème des embouteillages, ce qui est la moindre des choses, mais aussi les problèmes de sécurité, un certain nombre de situations, d'attitudes, de comportements, etc. Ça ne se décide pas par des réglementations ou par des notes de service; ça se fait par de la formation, par le fait de donner aux gens un certain nombre de règles de vie et de leur dire qu'on leur fait confiance et que, certaines situations, la règle de base, c'est le discernement, ce n'est pas l'application d'un règlement ou d'une note de service.

On voit donc bien comment l'ensemble de ces métiers évoluent et font évoluer aussi les pratiques de management. Il est parfois très difficile pour le management de proximité de s'adapter à cette évolution-là. Il est tellement plus facile de dire qu'il y a des notes de service et qu'il faut faire respecter les notes de service. C'est plus facile que de former les gens et d'avoir un dialogue avec eux pour que, quand ils sont en situation et seuls, ils aient la bonne attitude de discernement conforme aux attitudes et aux valeurs souhaitées par l'entreprise. Le rôle de management devient autrement plus compliqué, autrement plus subtil, autrement plus complexe que ça n'était le cas jusqu'à présent.

Beaucoup de métiers évoluent aussi: les métiers de stations sont complètement transformés. On le voit dans tous les domaines - stations, trains - les nouvelles technologies appellent la fin de tous les métiers répétitifs, mécaniques, où la machine fait beaucoup mieux, qu'il s'agisse de la conduite, de la vente de billets ou d'un certain nombre de dispositifs de contrôle. Et on trouve de moins en moins de gens qui sont motivés par ces métiers répétitifs.

Tous les métiers deviennent des métiers de service avec une valeur ajoutée dans la relation de service de plus en plus importante. Ce qui veut dire qu'il faut avoir la capacité, qui est totalement nouvelle, d'aller au-devant des gens, et notamment des gens qui rencontrent des difficultés.

Cela nous a amenés à réfléchir à un sujet important. Quand on fait des enquêtes - Qu'est-ce qui va ? Qu'est-ce qui ne va pas ? Qu'est-ce qu'il faudrait faire ? - la réponse est toujours la même: il faudrait plus de présence humaine. C'est très intéressant, mais qu'est-ce que ça veut dire ? Qu'il faut des agents derrière chaque voyageur, systématiquement partout, sur les quais ou dans les couloirs ? Chaque fois que je me balade, faut-il que je voie devant, derrière, un agent de l'entreprise ? En fait, non, pas du tout! Ce que les voyageurs veulent, c'est exactement ce que vous voulez quand vous allez dans n'importe quel grand magasin ou n'importe où. Tant que vous n'avez besoin de personne, vous voulez qu'on vous laisse tranquille. Vous n'avez pas besoin de gens qui sont là à vous embêter. Mais quand vous avez besoin de quelque chose, quand vous avez un problème, vous voulez pouvoir être pris en charge. C'est donc autour de ce concept-là qu'on est en train de faire évoluer également l'ensemble de nos métiers. Mais nous avons mis très longtemps à comprendre ce que ça voulait dire quand les gens disaient: «On veut plus de présence.» Ce n'est pas plus d'effectifs, c'est: «Si tout va bien, donnez-moi juste les informations, je me débrouille tout seul. Si j'ai un problème, je veux pouvoir faire appel à vous et que vous m'aidiez.»

Les métros automatiques sont un bon exemple, à mon avis, pour illustrer cette évolution de la relation de service. C'était un défi de faire circuler un métro automatique dans lequel les gens se sentent plus en sécurité, et aient à la fois plus l'impression de cette présence que j'évoquais à l'instant. Prenons la ligne de métro météor, toutes les enquêtes montrent que c'est exactement ça que ressentent les gens. L'absence ou la présence du conducteur n'est pas ressentie comme une présence humaine au sens où

c'est quelqu'un qui m'aide et à qui je peux demander quelque chose. Les gens ont aujourd'hui largement confiance, du point de vue de la technique de conduite, dans les automatismes. Sur tous les autres aspects, pouvoir s'adresser à un pc de commande centralisée, pouvoir rencontrer des équipes mobiles qui sont dans les trains, toutes les enquêtes montrent que, bien que ce soit un train sans conducteur, les gens ont le sentiment d'une prise en charge beaucoup plus grande sur cette ligne-là que sur les autres lignes, pour la bonne raison que tous les emplois qui auraient été des emplois de conducteurs ont été reconvertis en des emplois d'accueil, d'information, de présence itinérante sur le réseau. De fait, les gens rencontrent plus de monde. Ils ont complètement changé leur attitude.

Ce sont des agents qui ont été formés et qui ont la démarche d'aller vers les gens. Dès qu'ils repèrent quelqu'un qui a un problème, qui cherche quelque chose sur un plan, qui a l'air perdu, ils vont vers lui. Cette attitude est très importante et conditionne évidemment, je le disais tout à l'heure, toute notre politique de recrutement, de formation - formation à la relation de service, à la communication, à la gestion du stress. Les formations sont de moins en moins des formations techniques. Il y a la part technique. Mais il est beaucoup plus important d'avoir des gens qui sont aptes à la gestion des situations conflictuelles, du stress, etc.

Un autre point très important, c'est qu'il faut, au travers de la nature du recrutement, organiser cette forme de proximité. C'est un peu comme pour la police, il faut que les gens qui conduisent les bus soient de la même population que ceux qu'ils transportent. Or, jusqu'à présent, ce n'était pas le cas. En particulier, il y avait peu de recrutement dans la population des cités ou de la banlieue. Nous sommes maintenant engagés dans cette direction, qui nécessite une décentralisation, un recrutement local. Nous sommes attentifs à ce que la population d'Île-de-France, dans toute sa diversité, soit correctement représentée dans la population que nous embauchons.

Je voudrais encore évoquer quelques points sur la relation au travail et un dernier point sur l'entreprise publique avec un statut. Qu'est-ce que ça veut dire par rapport à d'autres entreprises ? Et comment peut-on aborder ce problème ?

La relation au travail a changé. Elle a changé parce que, je le disais tout à l'heure, les exigences de qualité relationnelle avec le client sont devenues centrales. Mais elle a changé aussi parce que les salariés ont changé. D'abord, ils sont jeunes: la moyenne d'âge de la RATP est de 34 ans - le renouvellement par le recrutement est important. Ils sont plus instruits. Quand je dis plus instruits, ça ne veut pas dire qu'il font moins de fautes d'orthographe. Je veux dire qu'ils sont globalement plus instruits. Ils sont plus ouverts, ils savent plus de choses, ils sont plus ouverts sur le monde. Ils ont une forme de curiosité. Ils ont aussi une attitude envers les relations de travail qui n'est pas la même que celle de leurs aînés. Ce qui induit, entre autres, qu'ils veulent être plus autonomes dans le travail. Ils disent: on doit pouvoir mieux exercer nos compétences, nos savoir-faire et les développer. On veut une meilleure considération, notamment dans la relation hiérarchique. On veut des relations hiérarchiques qui soient des relations de dialogue et pas des relations d'autorité. Et puis, ils veulent essayer de concilier le mieux possible la vie professionnelle et la vie personnelle. C'est ce qu'ils attendent.

Alors, aujourd'hui, quelles sont les réponses qu'on peut apporter dans ce domaine ? Je me limiterai à trois aspects.

Le premier, c'est que, finalement, une meilleure qualité de service à nos voyageurs, ça ne se décide pas dans les hautes sphères, ça se fait sur le terrain. Il faut faire confiance et mettre en responsabilité les opérateurs de terrain si l'on veut améliorer l'efficacité et la compétitivité. Il n'y a que les opérateurs de terrain qui connaissent bien tous les dysfonctionnements et les vraies sources ou ressources en termes d'amélioration de l'efficacité et de la productivité. Tout ça n'a de sens que si les salariés sont bien dans leur

peau. Tout ça n'appelle qu'une seule réponse, c'est la décentralisation. Et la responsabilisation.

Cela nous a amenés depuis dix ans à orienter toute la politique de l'entreprise vers cette dimension de la décentralisation et de la responsabilisation, responsabilisation vraie, c'est-à-dire contractuelle, où les gens ont tous des contrats d'objectifs sur trois ans, sur un an, etc., avec des procédures d'évaluation, de rémunération et d'évolution de carrière qui dépendent de ces évaluations. C'est possible, y compris dans un cadre de grille du secteur public, car il y a une manière de faire vivre les grilles en établissant de vraies relations entre les résultats des gens et la manière dont ils sont récompensés dans leur travail.

Le deuxième aspect, c'est que tout cela nécessite une vraie philosophie de management. Le management, c'est à la fois la plus facile et la plus difficile des choses. Sur le fond, je crois que maintenant il y a une philosophie assez partagée de ce qu'on attend d'un manager; que ce soit le président ou que ce soit le chef d'une équipe, ce n'est en gros pas très différent: c'est d'abord d'être capable de donner du sens au travail de ses équipiers. Qu'attend-on d'eux véritablement ? Et pourquoi ? Et en respectant quelles valeurs ? Pour un président, c'est organiser un plan d'entreprise et un projet d'entreprise, pour un chef d'équipe c'est définir avec son équipe les objectifs de production en quantité et en qualité. Et tout ça, c'est la même chose. C'est donner du sens, dire aux gens ce que l'on attend d'eux. La deuxième fonction du manager, c'est de faire en sorte que ses équipes réussissent: une fois qu'on a fait le travail de donner du sens, on doit être totalement en attitude de soutien, on doit les aider à réussir. Comment aide-t-on les gens à réussir ? D'abord, en s'assurant qu'ils ont les bonnes compétences, la formation, en s'assurant qu'ils ont les bons outils, les équipements, l'outillage, les procédures, qu'une organisation efficace est en place. La dernière fonction du manager, c'est de regarder les résultats; il faut donc avoir une procédure de suivi pour voir si les objectifs sont atteints et avoir des démarches d'évaluation et de boucle de progrès par rapport à ces résultats. Aujourd'hui, je crois que dans l'entreprise c'est devenu une philosophie de management partagée. Je ne vais pas vous dire qu'elle est mise en œuvre par tout le monde, loin de là, mais c'est un discours qui est partagé par tout le monde.

Je vous disais que c'était très complexe, très difficile - je parle surtout des métiers d'encadrement, car les gens ont du mal à gérer la complexité. Ils voudraient être dans des mondes simples, linéaires, où il n'y a pas de conflit d'intérêts, où il n'y a pas de contradiction. C'est étrange, d'ailleurs, parce que dans leur vie personnelle ils sont confrontés en permanence à tout ce système complexe de relations et de contradictions. Mais quand ils sont dans l'entreprise, ils voudraient que ce soit différent. C'est difficile d'expliquer aux gens que la complexité fait partie du métier, et ce, presque à tous les niveaux de l'entreprise.

Enfin, le dernier point sur lequel nous essayons de progresser, c'est l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie hors travail. Il faut gérer, bien sûr, tous les aspects liés aux modulations horaires, les horaires variables, le temps partiel, les 35 heures, le compte épargne-temps. Nous n'avons rien fait de très original dans ce domaine-là. En revanche, nous avons essayé de trouver des solutions innovantes pour la garde des enfants. La RATP est une énorme entreprise qui travaille en 3/8, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. 70% du personnel travaille en 3/8. Pour les femmes, et notamment les femmes seules qui ont des enfants, concilier les contraintes personnelles et les contraintes de travail est extrêmement difficile, la garde des enfants devient parfois un problème insurmontable. On a donc mis en place une équipe qui travaille avec tous les systèmes de garde d'enfants de toutes les municipalités de la région pour essayer de trouver des solutions, pour faire en sorte que certaines crèches aient des horaires d'ouverture qui ne soient pas les horaires traditionnels administratifs, pour pouvoir venir chercher les enfants plus tard. C'est très délicat, et ça occupe beaucoup de monde, mais c'est très important car les

femmes se sentent plus à l'aise, plus sereines, plus détendues si ces tracasseries de la vie quotidienne sont mieux réglées.

Je termine par un dernier point qui est le contexte d'une entreprise publique. Il existe un débat récurrent sur la question de savoir si on peut moderniser une entreprise avec un statut. Est-ce que le statut est un élément d'archaïsme ou peut-il être, si on traite le problème intelligemment, un élément de modernité ? Je pense que tout dépend de la façon dont on aborde cette question et que le statut n'est pas forcément synonyme d'immobilisme, de statu quo. Certes, il peut servir de prétexte à une certaine forme d'immobilisme, tant du côté des organisations syndicales que du côté de l'encadrement. Mais, en tout cas - c'est ce que j'ai expérimenté -, il n'est pas un obstacle aux grandes réformes. Il n'empêche pas la modernisation des relations. Il n'empêche pas ce qu'on vient de faire pour la RATP, c'est-à-dire changer complètement les modalités de gestion et la contractualisation avec les pouvoirs publics et avec les autorités, exactement comme le font les entreprises qui ne sont pas sous statut. Il n'empêche pas de se développer, en particulier en France et en dehors de l'Île-de-France.

En interne, il n'empêche pas de faire évoluer l'organisation, de décentraliser au maximum, d'organiser des contrats d'objectifs, de faire vivre la grille des salaires et de rémunération de manière beaucoup plus dynamique, d'avoir des procédures de fixation d'objectifs et d'évaluation, de sortir des dispositifs à l'ancienneté pour faire en sorte que, si l'on travaille et qu'on est performant, la manière dont on est récompensé est différente. Le statut peut être un prétexte au statu quo, mais il n'empêche pas des évolutions très profondes si on décide de les mener.

Par ailleurs, il peut servir de repère dans un monde où les gens tendent à perdre leurs repères. Toutes ces réformes n'altèrent pas le statut. D'ailleurs, quand on dit statut, il faut voir ce qu'on met dedans. Le statut de la RATP tient d'une certaine manière en quelques pages. Après, il y a des années d'histoire, de conflits et d'accords historiques qui ont construit tout un monde, comme dans toutes les entreprises; mais le statut est fondamentalement une assurance de la garantie de l'emploi.

Dans une entreprise comme la nôtre, qui n'est pas confrontée à des fluctuations économiques fortes, le seul renouvellement naturel des effectifs est de l'ordre de 1.500 à 2.000 par an sur 40.000. On gère très raisonnablement l'évolution de l'efficacité, de la productivité et de l'organisation si on le souhaite. Ce que je dis toujours au personnel et aux organisations syndicales, c'est que le statut, par la protection qu'il offre, loin d'être un facteur de statu quo, devrait et doit au contraire favoriser l'initiative et l'audace, puisqu'on est dans un cadre plus sécurisé. C'est ce qu'on essaye de faire. Il y a un proverbe indien que j'aime bien, qui dit: au fond, la seule chose que l'on puisse donner à nos enfants, ce sont des racines et des ailes. Une entreprise et son statut, c'est un peu la même chose. Il faut avoir de vraies racines, parce qu'il y a l'ancrage historique, ça donne un cadre sécurisant, une certaine déontologie, un certain système de valeurs qui, je crois, forment le socle et rassurent. Et puis il faut savoir donner dans ce cadre-là, et justement parce qu'il y a ce cadre-là, des ailes, avec l'ambition, l'élan, la conquête de nouvelles aventures et le développement.

Voilà en gros ce que j'avais envie de vous dire. On essaye de devenir une entreprise plus tournée vers le voyageur, plus humaine, plus tournée aussi vers les territoires et vers les élus. Notre logo et notre signature veulent résumer cet aspect des choses. Vous connaissez notre logo. Il se lit à la fois comme la région parisienne traversée par la Seine, c'est-à-dire un ancrage territorial, mais aussi comme un visage, c'est-à-dire la dimension humaine et de service de l'entreprise. Quant à notre signature - «Un bout de chemin ensemble» -, je crois qu'elle traduit bien l'état d'esprit dans lequel on essaye de travailler: être plus que des transporteurs, être capables d'apporter un service plus large, de qualité, à l'ensemble de nos voyageurs, et au-delà à tous ceux qui habitent dans la

ville. Quand on a décidé de faire un bout de chemin ensemble, c'est que quelque part on avait un peu plus à échanger que seulement du transport.