

La réorganisation du management de la RATP

Commission économique du 18 avril 2008

Réorganisation du management de la RATP

L'information faite au CRE sur la réorganisation du management de l'entreprise est davantage une présentation des entités nouvelles (ou remaniées) venues se greffer auprès de la direction générale dans l'organigramme de l'entreprise qu'un éclairage sur le sens des remaniements effectués à la Direction générale.

Outre réaffirmer la nécessité pour l'entreprise de s'adapter et d'être proactive vis-à-vis des grands bouleversements qui vont s'engager prochainement dans le transport public urbain francilien, les objectifs de cette réorganisation n'apparaissent pas clairement et la refonte de la structure de l'organigramme n'est pas exposée. Alors qu'on aurait pu attendre une présentation qui mette le remaniement en perspective avec la stratégie de l'entreprise, les raisons qui sous-tendent les choix qui ont été faits restent floues.

Le parti qui a été pris de présenter la réorganisation comme une émanation des grands axes stratégiques du plan d'entreprise n'apporte pas plus de transparence au dispositif. Détaché des préoccupations des agents dans l'exercice de leurs missions, il semble s'appuyer sur de grandes injonctions dont les implications sur les organisations de travail restent très largement obscures. Ceci d'autant plus que le remaniement s'est accompagné de la présentation, par chaque direction de département, d'un projet de réorganisation de son activité, projets dont les contenus n'ont à ce jour pas été communiqués aux agents concernés.

La réorganisation du management ne fait pas sens. On n'y lit pas de rupture vis-à-vis des politiques menées par les prédécesseurs de Pierre Mongin et il semble qu'elle s'inscrive plutôt dans leur continuité. Si ce n'est dans la volonté, qui s'affiche comme le souhait de favoriser transversalité et intégration, d'accentuer le contrôle de la direction de l'entreprise sur certaines missions. Encore l'entreprise n'en est-elle pas à son premier retour critique sur certains effets négatifs de la décentralisation (cloisonnement, voire concurrence entre les activités, dispersion des actions, défaut de coordination...).

Les dernières grandes réorganisations

La direction de la RATP a connu des réorganisations successives, qui ont généralement accompagné les grandes évolutions de l'environnement de l'entreprise. L'adaptation de l'organisation des instances dirigeantes de l'entreprise par les PDG successifs a correspondu alternativement à la volonté de marquer leur arrivée à la tête de l'entreprise et de remodeler l'organigramme de l'entreprise afin d'exercer un contrôle plus ou moins appuyé sur certaines missions ou au contraire de leur donner davantage d'autonomie.

La réforme de 1990, entreprise par Christian Blanc en prélude à la décentralisation de l'entreprise, vise à réduire la ligne hiérarchique. Elle conduit à une réduction de sept à trois niveaux hiérarchiques :

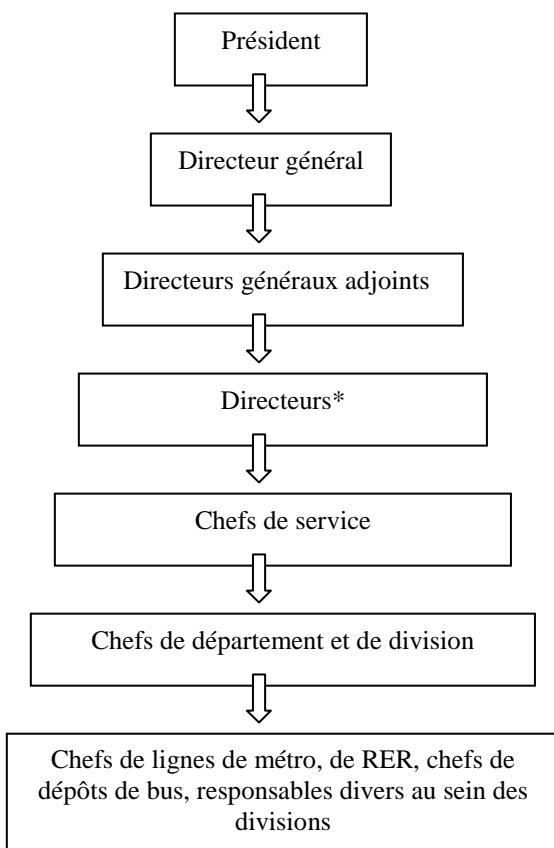
- la Direction générale et ses cinq Directeurs Généraux Adjointes, à compétence générale mais plus particulièrement en charge des secteurs suivants : Développement, finances et logistique, Exploitation et commercial, Maintenance, travaux et politique industrielle, International, Politique sociale (ces deux derniers pôles feront par la suite l'objet d'un regroupement) ;

- 16 départements et 3 services responsables devant la Direction générale de la mise en oeuvre des orientations, du fonctionnement de leur secteur et de la meilleure utilisation des moyens alloués ;
- les unités décentralisées opérationnelles et les unités spécialisées, épaulées par des groupes de soutien dans des domaines d'expertise spécifiques, qui disposent d'une certaine liberté de gestion.

Les chefs de division disparaissent en tant qu'échelon hiérarchique et le rôle des responsables d'unités décentralisées est valorisé. Les grandes directions des réseaux ferré et routier sont dissoutes et les services de l'exploitation et de la maintenance de chaque réseau deviennent des départements (Métro, Bus, RER, MRF, MRB). Le département commercial est rattaché au secteur exploitation, tandis que ceux qui sont en charge de la sécurité et de la communication externe sont rattachés directement au PDG.

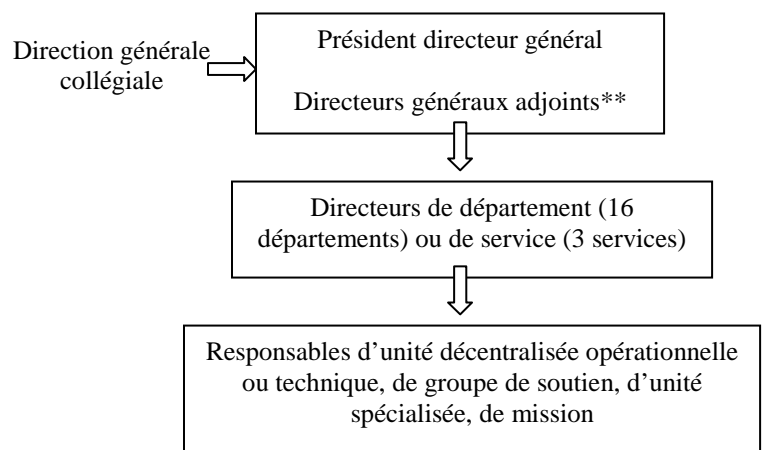
Structure générale de l'entreprise

Avant 1990



* les directeurs des réseaux ferré et routier étaient également DGA

Après la réforme de 1990



** « Développement, finances et logistique », « Exploitation et commercial », « International », « Maintenance, travaux et politique industrielle », « Politique sociale et potentiel humain »

Fin 1999, à la veille de la signature du premier contrat RATP/STIF, Jean-Paul Bailly affiche lors de la présentation de la réorganisation de la direction générale les objectifs suivants : simplifier l'organisation et préparer l'entreprise à la future contractualisation en accentuant la responsabilisation et le contrôle.

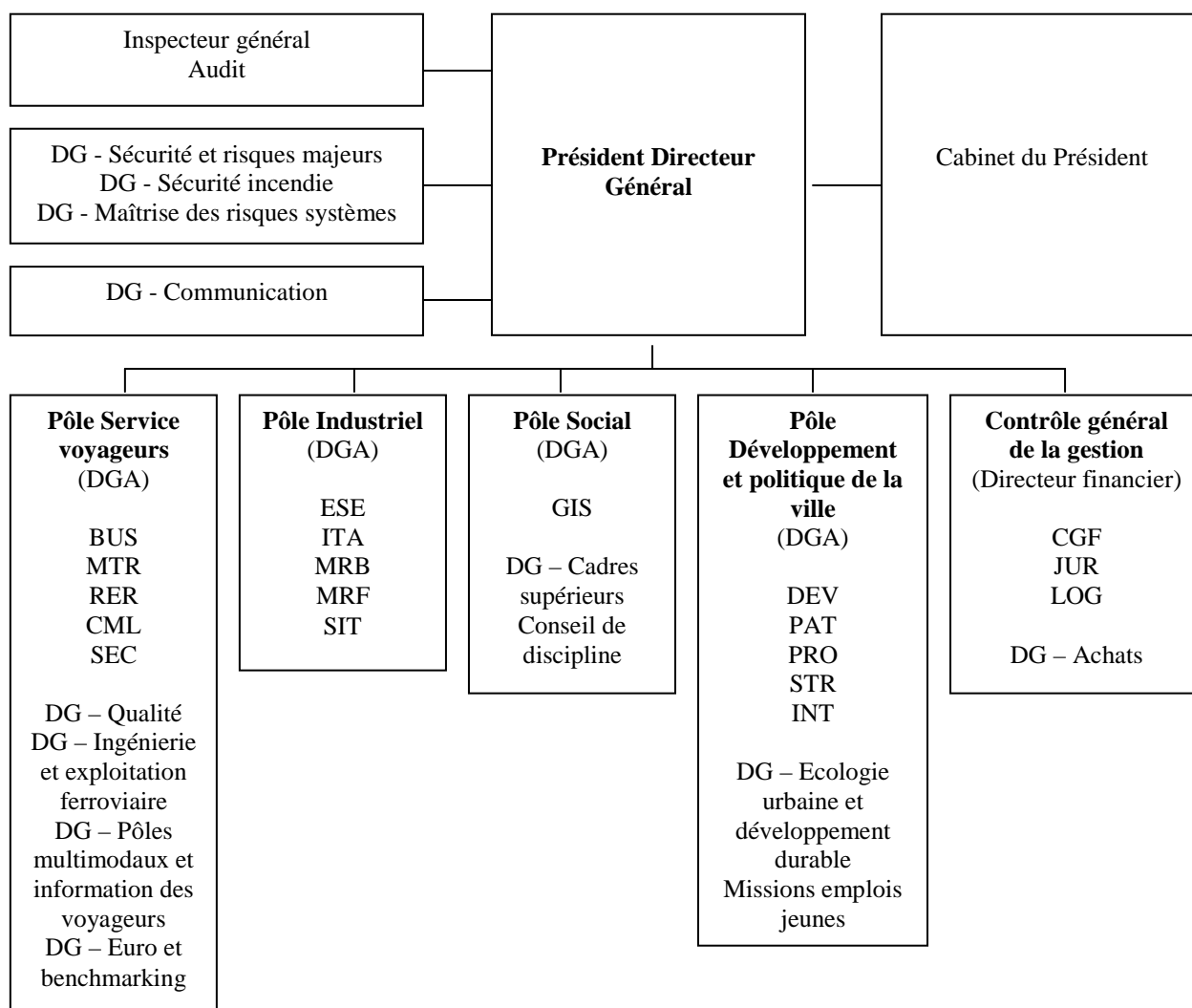
Le département SEC est intégré au pôle Service Voyageurs. La plupart des délégations générales sont intégrées dans les différents pôles de l'entreprise, à l'exception toutefois de celles qui sont créées pour la gestion des risques (sécurité publique, sécurité technique, protection contre les incendies), directement rattachées à la direction générale. La Délégation générale Communication, l'Inspection générale et la mission d'Audit restent auprès de la Direction générale.

Le pôle social est recentré sur ses missions de gestion sociale, le département International étant désormais affecté à une nouvelle structure : le pôle Développement et Politique de la Ville, qui intègre également la Délégation générale à l'Ecologie urbaine et au développement durable, auparavant rattachée à la Direction générale. Il intègre également des départements (PRO, PAT, DEV auparavant intégrés à l'ancien pôle Finances, Gestion et Développement). La création de ce pôle vise alors à favoriser le développement de l'entreprise. Il sera par la suite réorganisé successivement au gré du renforcement de l'ancrage territorial de son activité et en réponse à l'évolution du contexte institutionnel (2001 : création des agences territoriales, qui verront leurs compétences élargies en 2003, au moment de la création de DAT...).

Aspect essentiel de la réorganisation, avec en perspective l'engagement sur le montant de ses charges dans le futur contrat, les instances de contrôle que sont CGF, JUR, LOG et la Délégation générale aux achats, sont regroupées et renforcées, en soutien des départements opérationnels, dans le pôle Contrôle Général de la Gestion. Le directeur Financier voit ses prérogatives renforcées.

La nouvelle direction est composée du Président-directeur général, de quatre Directeurs généraux adjoints, du Directeur financier et du Directeur de cabinet du Président. Chaque Directeur général adjoint anime l'ensemble des départements constituant son pôle et les Délégués généraux qui lui sont rattachés. Il suit également personnellement les filiales et sous-filiales dépendant du champ d'activité de son pôle, qui sont aussi sous la responsabilité financière du Directeur financier.

Organigramme de l'entreprise après la réorganisation de 1999



Depuis lors, cette structure a connu quelques remaniements mais est restée globalement stable.

Un nouveau changement est introduit en 2002, avec la création d'un pôle « Commercial et définition des services » et le regroupement, au sein d'un pôle « Exploitation », des moyens nécessaires à la production (exploitation, sécurité, maintenance et ingénierie). Ces dispositions ont pour objectif, d'une part, de tourner davantage l'entreprise vers le client, le pôle commercial étant appelé à jouer un rôle transversal et fonctionnel vis-à-vis des réseaux, d'autre part d'améliorer la coopération entre les secteurs afin d'être plus performants dans l'activité d'exploitation. Un an après, quand Anne-Marie Idrac prend les rennes de l'entreprise, on revient à l'organisation antérieure et CML est réintégré au pôle Service Voyageurs.

Juillet 2007 : une réorganisation du management de l'entreprise est annoncée

Un an après son arrivée, Pierre Mongin annonce à son tour un remaniement de la direction générale de l'entreprise. Il en décrit les grandes lignes au conseil d'administration de la RATP du 10 juillet 2007. Les dispositions qui sont prises visent à organiser le management de l'entreprise de la manière la plus adéquate pour remplir les objectifs du plan d'entreprise 2008-2012, alors en cours de conception. Les cinq grands axes du plan devront structurer le nouvel organigramme de l'entreprise.

Les principes de la réorganisation sont les suivants :

- un rapprochement des directions de départements et des membres du Comité exécutif (COMEX) de la RATP : ces derniers, en plus d'avoir une responsabilité directe sur les secteurs qui leur sont confiés, doivent en rendre compte régulièrement à la direction de l'entreprise.
- La clarification des compétences entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage dans les deux grands domaines que sont le transport et les lieux et espaces. A cet effet, la maîtrise d'ouvrage est réorganisée dans un premier temps, avec la création de deux nouveaux départements : ESP et MOT.
- Donner une feuille de route précise à chaque directeur de département afin que le projet de réorganisation puisse prendre effet à la date fixée, à savoir octobre 2007. Ces directeurs font l'objet d'un remaniement et doivent présenter au COMEX un projet de réorganisation de leur département à la mi-août 2007, avant de voir leur nomination validée par ce dernier.

Les grandes lignes de la réorganisation

Le nouveau COMEX

Membres du COMEX	Domaines de responsabilité (<i>Axes du plan</i>)	
DGA Transport (Yves Ramette)	« <i>Innovations techniques</i> » Transport (MOT, EST, PIL, MRF, MRB, DG RIQDD) et mission Contrôle général de sécurité	Réseaux de transport (MES, MTS, BUS, RER)
DGA Espaces, services et vente (Philippe Martin)	« <i>Service client</i> » Espaces, services et vente (ESP, SIT, M2E, CML)	
DGA Innovation sociale (Josette Théophile)	« <i>Valorisation des ressources humaines</i> » Politique de ressources humaines (GIS)	
Directeur financier (Alain Le Duc)	« <i>Performance économique et financière</i> » Contrôle de gestion, achats et sécurité juridique (CGF, HAL, JUR)	
Direction Générale Développement du groupe (Jean-Marc Janailac)	« <i>Stratégie de croissance</i> » Filiales du groupe RATP (pôles « transport et exploitation », « ingénierie », « commercial », « immobilier », « nouvelles technologies de l'information »)	
Directeur de cabinet du PDG (Emmanuel Pitron)	« <i>Intégration et transversalité</i> » Affaires publiques et sécurité (SEC)	
Directeur de la Communication (Gilles Alligner)	Définition de la politique de communication, en charge de la fonction communication dans l'entreprise et de la défense de la marque RATP (COM)	

Le COMEX s'élargit puisqu'il compte deux nouveaux membres : Emmanuel Pitron, directeur de cabinet du PDG, et Gilles Alligner, directeur de la Communication.

Alors que les départements d'exploitation relevaient auparavant de la compétence du DGA du pôle « Service Voyageurs », ils entrent désormais dans le domaine de compétences partagé du DGA Transport et du DGA Espaces, Services et Vente (anciennement pôle « Industriel »). A défaut donc de revenir à un grand pôle « Opérations » regroupant les activités qui permettent la production du service de transport, la responsabilité des réseaux de transport est dévolue à Yves Ramette et Philippe Martin, signe sans doute d'une volonté de développer la transversalité et d'intégrer toutes les dimensions de l'exploitation, parmi lesquelles la maintenance et l'ingénierie.

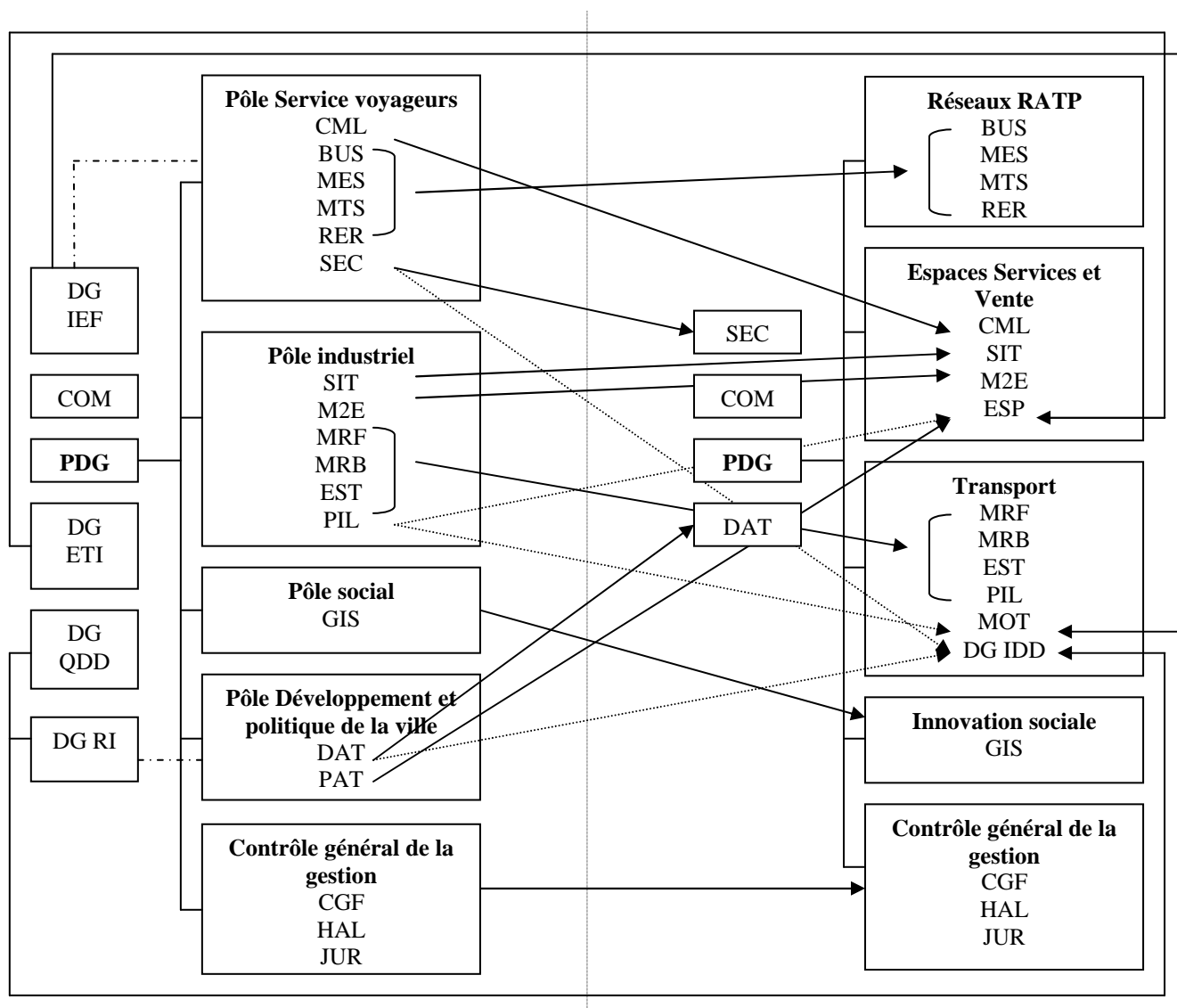
Autre signal en faveur d'une transversalité renforcée, le nouveau directeur de MES, François Saglier, est muni d'une responsabilité transversale sur l'information voyageurs. Chantier prioritaire du plan d'entreprise, la performance du système d'information voyageurs fait partie des obligations de qualité de service associées à l'exécution de l'offre de référence dans le contrat RATP/STIF et sur lesquels la Régie est engagée. Outre assurer le bon fonctionnement et améliorer la qualité de l'information voyageurs, l'entreprise doit également tenir des délais de déploiement des systèmes (SIEL Bus fait partie des investissements jugés prioritaires par l'AO, qui infligera une pénalité à la RATP en cas de retard de déploiement).

Le périmètre des pôles ainsi redéfinis est en correspondance avec la réorganisation de la maîtrise d'ouvrage, puisque les missions d'ingénierie et de maintenance sont affectées à des pôles distincts selon qu'elles relèvent des espaces et des lieux ou du transport. Elles ne sont donc plus, comme c'était le cas précédemment, sous la responsabilité du même DGA (anciennement DGA Transport).

Le périmètre de la Présidence direction générale se trouve réduit, les agents des délégations générales ETI et IEF étant redéployés dans les départements nouvellement créés. Toutes les entités qui constituent ou sont rattachées à la Direction générale sont regroupées administrativement au sein du nouveau département Services de la direction générale (SDG).

Se dessine également un contrôle resserré sur des domaines jugés stratégiques, avec le rattachement direct à la Présidence Direction Générale du département COM, de la direction de DAT et du délégué général au contrat STIF, ainsi que l'absorption de la délégation générale aux questions européennes (DGQE) au sein du cabinet du Président. SEC relève de la compétence du Directeur de cabinet du PDG, en charge des questions de sécurité et des affaires publiques.

Evolution de la structure globale de l'organigramme de la RATP (EPIC)



La réorganisation de la maîtrise d'ouvrage

(cf. note économique présentée à la commission économique d'octobre 2007)

Annoncée dès les orientations d'Anne-Marie Idrac pour la mandature 2004-2009, la réorganisation de l'ingénierie de l'entreprise a été initiée avec la création de XELIS en mars 2006. Cette filiale, destinée à se positionner sur le marché français de l'ingénierie de transport, a été créée à la suite de la loi du 13 août 2004, qui donne au STIF la capacité d'assurer lui-même la maîtrise d'ouvrage des projets, de la transférer de gré à gré ou par appel d'offres (cette dernière option interdisant l'exercice, par une même entreprise, de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage sur un même projet).

Elle s'est poursuivie avec la réorganisation de la maîtrise d'ouvrage, qui s'est traduite par la création de deux nouveaux départements, Maîtrise d'ouvrage Transport (MOT) et Espace et Patrimoine (ESP), en charge respectivement de la maîtrise d'ouvrage, de la conduite

d'opération et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage des opérations « transport ferroviaire » et des opérations « lieux et espace ». MOT est composé pour l'essentiel de la Délégation générale à l'ingénierie ferroviaire (IEF), de l'Agence du développement opérationnel (ADO) et d'agents du département PIL. ESP est pour sa part composé principalement du département PAT, de la Délégation générale Espaces de transport et d'intermodalité (ETI) et d'agents de PIL.

Ces créations traduisent le souhait de la direction de l'entreprise d'opérer une distinction claire entre activités de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, cette dernière allant faire à son tour l'objet d'une prochaine réorganisation. Elle traduit également sa volonté, en regroupant des fonctions de maîtrise d'ouvrage auparavant dispersées, de revenir sur certains aspects de la décentralisation jugés peu à même de répondre aux enjeux auxquels se trouve confrontée l'entreprise, qui appellent plus d'intégration.

La création de la délégation générale à l'innovation et au développement durable (DGIDD)

La création de la DGIDD consiste à regrouper dans une même entité les agents en charge de la politique qualité, des questions environnementales et de l'animation et de l'expertise en matière de recherche, d'innovation et de prospective.

Les agents concernés conserveront leurs missions initiales, l'objectif du remaniement étant là encore de permettre davantage de cohérence et d'intégration des politiques menées, tout en constituant un pôle référent d'experts pour accompagner dans leurs projets les départements et les unités opérationnelles.

Délégation générale Recherche et innovation (DG RI)

→ *animation et financement des actions de recherche et d'innovation des départements*

DAT/Prospective et développements innovants (PDI)

→ *expertise en prospective, recherche et innovation*

SEC/Domaines d'expertise de l'environnement (DEE)

→ *environnement (air, bruit, vibrations, eau)*

Délégation générale Qualité et développement durable (DG QDD)

→ *environnement (eau, énergie, déchets, éco conception, biodiversité, management environnemental)*

Délégation générale à l'innovation et au développement durable (DG IDD)

La réorganisation du département COM

Le nouveau contrat RATP/STIF n'est pas sans incidence sur la politique de communication de la RATP. C'est d'ailleurs un point qui a fait l'objet de longues négociations. Le STIF souhaite en effet, en tant qu'AO à part entière, qui sort en outre du précédent contrat avec des prérogatives renforcées, avoir plus de visibilité auprès des voyageurs franciliens. Il souhaite donner du réseau de transport francilien une image d'unicité aux couleurs du STIF. Aussi livre-t-il une « guerre d'image » avec les transporteurs, jusqu'ici seuls à occuper le terrain.

A l'exception de quelques domaines de communication sur lesquels la Régie conserve la main*, toutes ses actions de communication devront désormais s'accompagner du logo du STIF. Surtout, ce dernier pourra intervenir et devra donner son aval sur leur contenu. Le matériel roulant et les espaces de transport intégreront progressivement l'identité du STIF et dans ces espaces devra être consacrée une place pour la diffusion des publications de l'AO.

De son côté, l'entreprise, consciente du périmètre rétréci dont elle disposera pour promouvoir l'image de l'entreprise auprès des usagers, alors même que la perspective d'ouverture à la concurrence des transports franciliens la pousse à renforcer son effort de communication, a engagé une réorganisation de son département COM. Elle souhaite, outre valoriser la « marque RATP » en véhiculant des messages homogènes et cohérents vis-à-vis de l'extérieur, faire de la communication interne un levier de management. Qualifiée de « managériale », cette communication vise à faire partager aux agents « la stratégie et les objectifs de performance » de l'entreprise et à permettre une « appropriation du plan d'entreprise ».

Diagnostiquant un défaut de pilotage et de coordination dans sa stratégie de communication, l'entreprise a donc choisi de structurer le département par cible (communication marque, communication projets et travaux et communication interne et managériale), chacune de ces unités étant désormais en charge à la fois de la conception et de la réalisation des plans et actions de communication.

S'interrogeant sur l'articulation entre l'activité de ces unités et celle de l'unité Ressources chargée de la production technique, déplorant le sous-dimensionnement des effectifs pour certaines missions et l'externalisation de certaines activités (montage et réalisations techniques des opérations événementielles, repositionnement de l'agence d'information sur les publications internes), le CDEP de DSC a adopté un avis négatif sur les modalités de cette réorganisation le 20 décembre dernier (cf. Connexions n°141).

* communication corporate (valeurs propres RATP), campagnes de recrutement, communication hors Ile-de-France, communication interne et information voyageurs ponctuelle de proximité

Annexe : Les grandes lignes de l'organigramme après la réorganisation de la direction de la RATP

