

ENTRE LES LIGNES

Édition spéciale

JEAN-PAUL BAILLY
A PRÉSENTÉ
LE 30 SEPTEMBRE
DERNIER, AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION,
**LES ORIENTATIONS
DE SA POLITIQUE.**

Une nouvelle GENERATION DE SERVICE PUBLIC

Trois plans d'action : le redressement du trafic et des recettes, une politique d'emploi en faveur des jeunes et une dynamique d'action au service des voyageurs. Cinq axes : l'esprit de service, l'engagement d'écoute et de transparence, la performance technique tournée vers le voyageur, la responsabilité économique et sociale, et l'attitude solidaire dans l'entreprise.

Jean-Paul Bailly présente sa politique aux agents de la RATP.

ELL : L'engagement de la RATP vers une nouvelle génération de service public exige de se mobiliser autour de trois plans d'action prioritaires. Le redressement du trafic et des recettes apparaît en première ligne. Pourquoi ?

Jean-Paul Bailly : Il y a urgence à redresser le trafic et les recettes. Je n'insisterai jamais assez : la stagnation du trafic, la baisse de nos recettes, la croissance des concours publics qu'elle entraîne malgré des hausses tarifaires régulières ne pourront perdurer. On ne peut pas durablement investir de plus en plus, demander plus d'argent aux contribuables et perdre des recettes. Chacun, s'il se réfère à sa vie et à son budget personnel, comprend cela. La crédibilité de l'entreprise, je dirais même sa légitimité, voire sa pérennité sont ici en jeu. Depuis 1991 la situation a radicalement changé. Malgré un développement important de notre offre de service, le trafic sur nos réseaux stagne et les recettes en francs et tarifs constants ont baissé d'environ 2 % par an. Certes, il existe des causes externes à l'entreprise : la crise économique, le chômage, qui diminuent la mobilité ; le mouvement des logements et des emplois qui entraîne une moindre demande sur nos réseaux. Mais ces causes n'expliquent pas tout. Il y a aussi, sachons le reconnaître, des points faibles dans notre qualité de service et une image vieillissante de certains de nos services. A cela s'ajoute la concurrence de l'auto-

mobile, un comportement plus économe du voyageur et le développement de la fraude. C'est à nous de trouver les moyens d'attirer des clients, c'est à nous de les convaincre d'utiliser nos réseaux grâce, d'une part, à un transport sûr, garanti, continu et sans grève, d'autre part, à un accueil et une information de qualité dans des espaces sûrs. C'est à nous aussi de les convaincre qu'il est normal de payer son transport.

Seconde priorité, la mise en place d'une politique d'emploi. Quelles en sont les particularités ?

Pour quelques années encore, le chômage risque malheureusement de rester le problème majeur de la France. En particulier le chômage des jeunes, générateur d'exclusion et de désespoir. Même la région Ile-de-France, longtemps moins touchée que les autres, rattrape la moyenne nationale. Première entreprise francilienne en termes d'embauche, la RATP engage entre 1 000 et 1 500 personnes par an. Les plus nombreux sont des jeunes de moins de 25 ans, sans qualification particulière, à qui nous offrons un premier emploi et une formation. La RATP développe également une série d'actions en vue d'aider les jeunes en difficulté. Six cents CES sont accueillis chaque année dont 20 % trouvent un emploi stable. Les Compagnons du voyage, filiale commune RATP-SNCF, contribuent à la définition de nouveaux métiers

**1000 à 1500
personnes
embauchées
par an**



A l'aube du XXI^e siècle se construit une nouvelle génération de service public. Et la RATP en sera la référence : une entreprise au service du public, responsable, moderne et exemplaire. Les voyageurs diront de la RATP qu'elle est sûre, nette, simple, avec des agents ayant acquis le sens du service. Sûre, parce qu'elle aura maîtrisé l'espace et le temps de transport. Nette, avec ses réseaux propres et bien tenus. Simple, parce que délivrant une bonne information et facile à utiliser d'un mode à l'autre. Enfin et surtout, parce que ses agents sauront accueillir et assister parfaitement les voyageurs. A l'extérieur, la RATP sera considérée par les élus de l'Ile-de-France comme un partenaire proche, attentif à leurs problèmes. Par la collectivité, comme une entreprise solidaire, attentive aux jeunes, à l'emploi, à la prévention et à l'insertion. Ses relations avec les pouvoirs publics seront confortées, transparentes, parce qu'elle aura géré les grands projets et l'argent public avec rigueur, responsabilité, tout en ayant le souci du voyageur. Enfin, grâce à un service irréprochable, sa légitimité sera reconnue par la collectivité. Les agents pourront travailler sereinement et auront retrouvé la fierté d'appartenir à une entreprise citée en exemple et dont les clients sont satisfaits. Une nouvelle génération de service public impliquant une transformation en profondeur, un changement culturel qui ne pourront se faire que dans la durée, la persévérance et la détermination.

Jean-Paul Bailly

5 atouts pour réussir

1. LE PERSONNEL :

Le potentiel humain – 38 000 agents – et son professionnalisme est la principale force de la Régie en composant un ensemble à la fois diversifié et cohérent. Travail en équipe et solidarité collective constituent des valeurs essentielles de la culture d'entreprise.

2. LE POTENTIEL TECHNIQUE :

La RATP exploite l'un des plus grands réseaux multimodaux de transports urbains du monde. La maîtrise technique – joyau de l'entreprise – doit être préservée et développée car elle demeure un formidable levier pour le progrès et la légitimité de ses activités.

3. LES INVESTISSEMENTS :

Au cours de ces dernières années, le niveau des investissements de l'entreprise a recommencé à croître. Les pouvoirs publics, contrairement à ce qui s'est passé dans certaines grandes métropoles étrangères, ont fait preuve de clairvoyance en accordant

leur confiance à la RATP. Un gage pour avoir dans la durée des moyens nécessaires si la RATP fait preuve de rigueur dans l'établissement et la gestion de ses programmes d'investissement.

4. L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT :

Au-delà de la modernisation de ses équipements, la restructuration de son fonctionnement interne a contribué à accroître la responsabilité des unités opérationnelles, simplifier les structures centrales, développer les contrats d'objectifs, rapprocher la maintenance et l'exploitation... Autant d'atouts qui font de la RATP une entreprise capable d'évoluer et de s'adapter.

5. LA DURÉE :

Un mandat présidentiel de cinq ans, c'est la durée nécessaire pour conduire une transformation en profondeur et faire face à l'urgence de la situation pour redresser le trafic et les recettes.

● ● ● de service urbain. Enfin, la RATP s'associe à des actions de prévention dans les banlieues, comme cet été l'opération « Grands Frères ». Vis-à-vis des jeunes, nous voulons aller plus loin et faire de l'emploi et de la qualification un objectif à part entière dans notre politique d'entreprise en nous appuyant sur certains de nos atouts, comme par exemple le Centre technique de Noisiel. Je propose à tous, agents de la RATP, partenaires sociaux, responsables administratifs et politiques, de construire ensemble

Une politique ambitieuse pour les jeunes

une politique d'emploi et de formation ambitieuse, en particulier à l'égard des jeunes de moins de 25 ans. Mais cela ne sera possible que dans une entreprise où une qualité de service exemplaire aura permis de redresser nos recettes et d'ouvrir des perspectives de développement.

Troisième et dernière priorité, créer une dynamique d'action. Quelles en sont les incidences concrètes pour les agents ?

Au cœur d'un monde qui bouge sans cesse, l'immobilisme n'est pas une garantie de stabilité. Bien au contraire, il conduit à l'inadaptation, aux archaïsmes et à l'inef-

ficacité. Ce nouvel état d'esprit symbolisera la volonté des hommes et des femmes de la RATP d'aller de l'avant dans une dynamique d'action. Dans cette dynamique nous pourrions nous appuyer sur notre plan d'entreprise pour les trois ans à venir, sur les contrats d'objectifs 1995-1997 des départements. Nous pourrions également utiliser la Maison de la RATP, véritable investissement de modernisation et d'efficacité.

Mais l'essentiel sera dans une relance de la responsabilisation tournée vers l'amélioration du service rendu et la performance économique. Je m'attacherai à faire du service à rendre la vraie finalité de nos modes de fonctionnement, à m'assurer que tout l'encadrement, et j'y inclus la Direction générale, est là pour aider les agents à rendre le service que l'on attend d'eux. Pour cela j'encouragerai toutes les démarches qui partent du client. Je soutiendrai et ferai connaître les initiatives et les solutions locales cohérentes avec les standards de service à rendre. Je serai attentif à ce que partout dans l'entreprise règne un esprit de coopération totalement tourné vers le service à rendre au public, au sein de la Direction générale et entre les départements, entre les mainteneurs et les exploitants, entre les fonctionnels et les opérationnels.

La bataille d

« En premier lieu, j'invite l'entreprise à se mobiliser autour d'un véritable plan de bataille sur trois ans, pour le redressement du trafic et des recettes ». C'est la priorité numéro un pour Jean-Paul Bailly. Selon quel plan d'action ?

En luttant contre la fraude.

La fraude représente un enjeu financier annuel de 650 MF. « Il est urgent d'agir vite sur le réseau Bus, et avec détermination sur le Métro et le RER », a précisé Jean-Paul Bailly. Le plan de lutte contre la fraude (voir ELL n° 44 d'août/ septembre 1994) est entré en action. Il a pu bénéficier des 700 embauches supplémentaires décidées par le Gouvernement, en anticipation des redéploiements prévus au cours des trois années à venir. Il sera mené de façon décentralisée sous la responsabilité des directeurs d'unités opérationnelles. Les premiers résultats seront disponibles mi 1995.

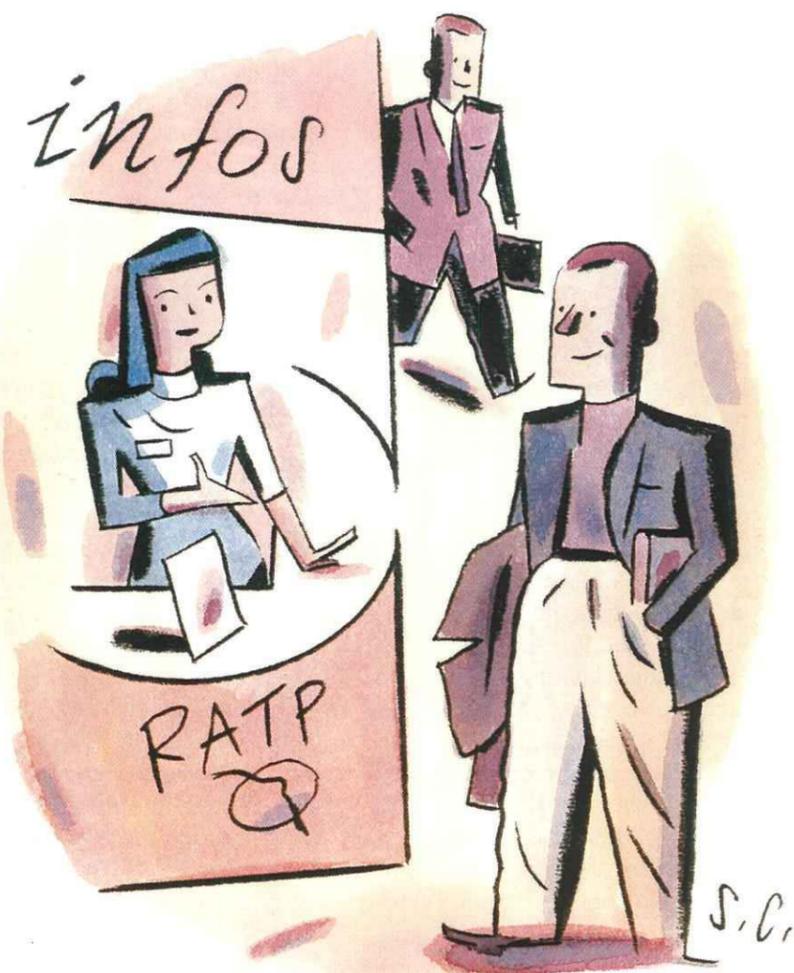
En fidélisant les clients.

Une approche spécifique de la qualité de service est nécessaire pour chacun des modes : tramway, bus, RER et métro. Les clients du tramway sont satisfaits et ceux des bus sont fidèles dans l'ensemble.

L'accueil y est jugé plutôt bon, les véhicules sont propres. Les opérations Autrement Bus, l'ouverture des camps de base de sécurité en banlieue, les opérations de prévention sont des actions efficaces. Des progrès sont enregistrés sur deux points faibles : d'une part, la régularité, grâce à une plus grande rigueur dans l'exploitation et une meilleure coopération avec les collectivités territoriales, et d'autre part, l'information des voyageurs en temps réel. Le RER garde aussi ses clients. L'information en temps réel fonctionne bien, les mouvements sociaux se sont apaisés.

Les moyens nécessaires sont mis en place pour progresser encore dans la sûreté de fonctionnement et éviter les gros incidents. La lutte contre l'ambiance d'insécurité, à certaines heures et dans certaines gares, doit être poursuivie. Enfin, grâce à la mise en service de Météor, de la ligne E (Eole) de la SNCF et du matériel à deux niveaux

700 embauches



Service

u trafic ET DES RECETTES

(MI 2N), le confort aux heures de pointe devrait être nettement amélioré, surtout à partir de 1997-1998. Le métro, quant à lui, perd des clients de façon sensible. « Il faut que les Parisiens retrouvent le goût de prendre le métro », a déclaré Jean-Paul Bailly. L'effort portera beaucoup sur les espaces. Déjà engagée, l'opération RAVIVER (voir ELL n° 41 d'avril 1994) va permettre, d'ici à la fin 1995, une remise en état de toutes les stations. A l'occasion de la négociation des contrats, les exigences de propreté seront accrues. Le Nouveau service en station se poursuivra, en privilégiant tout ce qui permettra au personnel des stations d'être plus présent, plus accueillant, plus disponible. La lutte contre l'insécurité fera l'objet de dispositions spécifiques en nuit et pendant les week-ends. Mais, pour Jean-Paul Bailly, « tout ceci n'est pas suffisant. Le métro doit être porteur de nouveauté. Il faut qu'il soit gai et souriant ». Un projet devrait complètement transformer l'ambiance des salles de vente et d'accueil du métro. Pour ce faire, la RATP recueillera l'avis et les suggestions des Parisiens et des élus.

Promotion



La nécessité de se développer

Création du RER, construction des métros de Montréal, Mexico, Santiago, Le Caire : la RATP a connu de grands projets. Et l'entreprise se porte d'autant mieux qu'elle peut mobiliser ses énergies au profit du développement de ses activités en Ile-de-France et dans le monde entier. Tout le monde en bénéficie : voyageurs, collectivités territoriales, agents. Or la période actuelle est cruciale : le Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de la Région vient d'être arrêté, le développement des transports publics redevient une priorité pour les collectivités locales. Plus que jamais, l'entreprise doit être une force de proposition innovante et experte, responsable et compétitive. Aujourd'hui Météor concrétise tout le savoir-faire technique de l'entreprise. Pour demain, les déplacements de rocade en pre-

mière couronne constituent le premier besoin de transport collectif non satisfait : il appartient à la RATP d'aider à transformer Orbitale de projet en réalité. En première couronne les réseaux doivent s'adapter à l'évolution de l'urbanisation, des activités et de la demande de transport. En deuxième couronne, il faut imaginer des formules de partenariat avec d'autres transporteurs. L'action internationale constitue une ambition forte. La RATP doit être un groupe mondial de transport urbain, en ingénierie comme en exploitation, en s'appuyant sur SYSTRA, filiale commune avec la SNCF dans laquelle SOFRETU doit s'épanouir. Le développement est une nécessité pour l'entreprise mais il se mérite. Et rien n'est définitivement acquis. Seule la performance démontrée tous les jours permet de réussir et de progresser.

En conquérant de nouveaux clients.

Pour amener de nouveaux clients à utiliser les transports parisiens, il faudra agir dans plusieurs domaines. La RATP devra développer son action vers les non-résidents et les voyageurs occasionnels, par un effort de promotion auprès des hôtels, des tours opérateurs et des agences de voyage. Les titres combinés, qui allient titre de transport et billet d'entrée à diverses manifestations, devront être multipliés. Les lignes devront accompagner l'évolution des communes qu'elles desservent, car chaque opération de cette nature fait progresser le trafic et les recettes. C'est le cas des opérations Autrement Bus en banlieue. Mais un effort commercial doit également être effectué dans Paris vers les quartiers en expansion. Pour attirer de nouveaux clients, il faut saisir toutes les opportunités pour faire connaître et promouvoir les services offerts. Enfin, la Régie proposera une politique globale tournée vers les jeunes.

En créant une culture de la vente en entreprise.

« La Régie doit passer de la mise à disposition de titres de transports à une véritable politique des ventes », a précisé le Président Bailly. Une telle politique passe par la promotion des abonnements (Carte Intégrale, Carte Orange), par le développement de produits ciblés (Paris-Visite, Formule 1, Titre Jeunes), par la stimulation de l'envie d'acheter (agences commerciales et nouveaux guichets en station), et surtout par un complément de formation de l'ensemble des agents de vente. Pour que la RATP ait les moyens de faire face à sa responsabilité économique, la poursuite des revalorisations tarifaires est nécessaire. Le niveau des tarifs en Ile-de-France est plus bas que dans les autres grandes villes, alors même que l'offre de service y est beaucoup plus importante. La part des charges couvertes par les recettes provenant des voyageurs est inférieure à 40 %. Enfin, la reprise des investissements et l'amélioration de la qualité de service doivent être financées.

Dans ces conditions, Jean-Paul Bailly a proposé que « les revalorisations tarifaires de trois points par an au-dessus de l'inflation soient poursuivies. Cette recette supplémentaire, a-t-il précisé, pourrait être affectée pour moitié au financement des améliorations de la qualité de service, et pour moitié à la réduction de la charge pesant sur le contribuable. »

Ventes

Qualité

5 axes pour TRAVAILLER ENSEMBLE

Esprit de service, écoute et transparence, responsabilité économique et sociale, solidarité, sont les thèmes sur lesquels devront s'engager tous les agents de l'entreprise.

L'esprit de service

« L'esprit de service, c'est d'abord penser aux clients ! Nous devons considérer les problèmes des voyageurs comme nos propres problèmes », a déclaré le Président Bailly.

L'esprit de service, c'est aussi offrir un service complet tout au long du déplacement, en facilitant le passage d'un mode à un autre. Pour que le service soit complet, les clients doivent être informés sur l'évolution de leur déplacement. Et l'information prend d'autant plus d'importance en cas de perturbation.

Il s'agit également de tout faire pour que les voyageurs maîtrisent leur temps de transport. En améliorant la régularité des passages, et en réduisant au maximum les causes techniques et sociales de dysfonctionnement. « Sur ce dernier point, je n'envisage qu'une seule voie pour y parvenir efficacement : la responsabilité de chacun des acteurs concernés, et je sais que c'est possible, car cela existe déjà », a déclaré le Président. « J'appelle tous les acteurs de l'entreprise, poursuit-il, à démontrer leur capacité collective à sur-

monter, par le dialogue et la concertation, les difficultés locales, avec un grand sens des responsabilités et de respect pour les voyageurs. »

L'esprit de service, c'est également lutter contre la fraude et le sentiment d'insécurité.

L'engagement d'écoute et de transparence

Une nouvelle génération de service public se construit non seulement pour ses clients, mais avec eux. La Régie écouterait ses clients à travers la mesure de leur satisfaction et de leurs attentes. Elle s'engagerait ensuite clairement et publiquement sur le service et leur rendrait des comptes sur ses performances effectives.

À l'écoute des voyageurs, l'entreprise doit aussi être particulièrement attentive aux avis et demandes des élus.

La performance technique au service des voyageurs

Joyau de l'entreprise, la performance technique est un enjeu décisif. Mais il faut éviter tout perfectionnisme technique, les projets

prioritaires étant ceux qui permettront d'avoir un impact maximum sur la qualité de service perçue par le voyageur, dans le délai le plus court, avec le coût le plus modeste.

Et le Président Bailly de préciser : « Je soutiendrai activement l'effort de recherche qui devra être poursuivi. J'invite les ingénieurs, les techniciens et les opérateurs à faire preuve de dynamisme et, pour se défendre des accusations qui leur sont parfois adressées, à intégrer eux-mêmes les dimensions humaines, économiques et commerciales dans leurs projets. »

La responsabilité économique et sociale

La responsabilité de chacun est le fruit de la décentralisation. C'est le seul mode de management qui puisse conduire vers une nouvelle génération de service public. « Notre responsabilité est économique, précise Jean-Paul Bailly. Nous sommes responsable vis-à-vis des contribuables. » La croissance des concours publics engagés depuis trois ans ne pourra pas se poursuivre, alors même que la Régie a bénéficié de hausses tarifaires significatives et d'investissements en très grande augmentation. Face à cette situation, il faut rechercher en permanence l'amélioration de la productivité. L'objectif de stabilisation des concours publics doit faire partie des préoccupations quotidiennes de chacun des responsables de l'entreprise.

« Nous devons être également responsables dans nos relations sociales, ajoute le Président. J'invite l'encadrement à s'occuper des agents et de leurs problèmes, à faire face à ses responsabilités dans ses relations de travail. Et je propose aux organisations syndicales d'œuvrer dans le même sens. Cela doit nous permettre de progresser ensemble, vers une nouvelle génération de service public. »

Les contraintes spécifiques de l'entreprise justifient des protections et des rémunérations adaptées. C'est ainsi qu'il faut com-

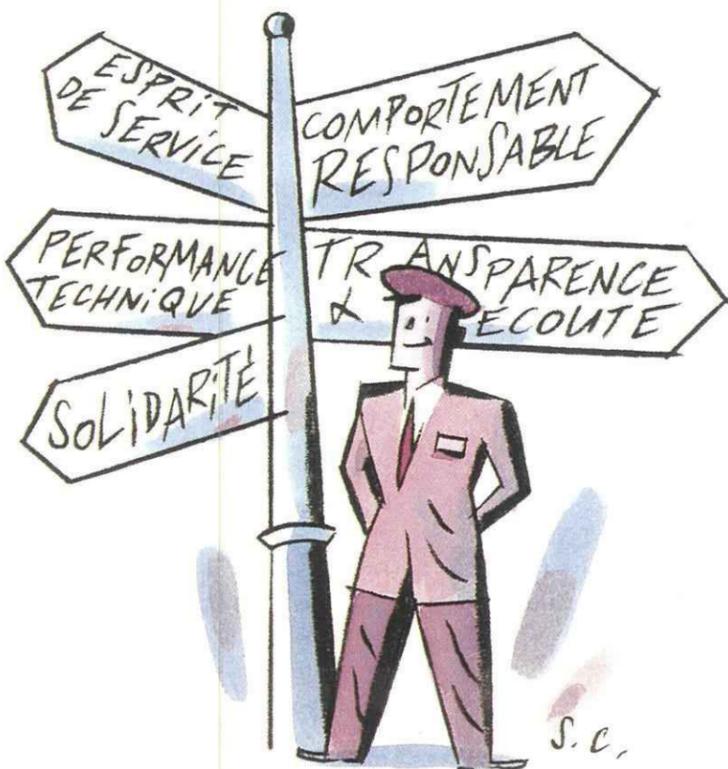
prendre le statut des agents de la RATP. Par un service irréprochable, chacun doit faire en sorte que le statut de la RATP et ses avantages soient perçus comme légitime par la collectivité. La politique sociale ne peut constituer un élément indépendant, coupé des réalités de l'entreprise. Au moment où les recettes baissent, il est utile d'en avoir conscience.

La solidarité dans l'entreprise et vis-à-vis de l'environnement

Entreprise intégrée, la RATP doit agir de manière solidaire à l'interne, mais aussi face à son environnement. La Régie ne peut se désintéresser du chômage, de la montée de l'insécurité, qui sont autant de facteurs de la baisse de l'attractivité de ses réseaux et de la dégradation de ses coûts. L'entreprise a donc un intérêt direct à agir pour redresser cette situation. Un grand service public, comme la RATP, dispose d'une véritable capacité d'action.

Faciliter l'usage de nos réseaux par les handicapés illustre aussi le souci de solidarité. Par ailleurs, les transports urbains constituent eux-mêmes des solutions écologiques qui préservent l'environnement urbain.

Et le Président de conclure : « Avec ses 38 000 emplois et ses six milliards de francs de commande passés chaque année aux différentes entreprises et services, la RATP fait vivre 150 000 personnes en Ile-de-France. Sa dimension en fait une force de frappe pour la solidarité urbaine. »



Les agents qui désirent recevoir l'intégralité du texte des Orientations du Président sont invités à formuler leur demande par écrit en précisant : nom, département, unité et attachement. Demande à adresser à la Délégation générale à la Communication, Bur. 5.36, Grands-Augustins.